

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



TESIS DOCTORAL

La ficción española en el contexto internacional: la figura del productor ejecutivo en televisión

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Francisco Gallego Calonge

Director

Enrique Bustamante Ramírez

Madrid, 2013

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I

LA FICCIÓN ESPAÑOLA EN EL CONTEXTO
INTERNACIONAL: LA FIGURA DEL
PRODUCTOR EJECUTIVO EN TELEVISIÓN

Memoria para optar al grado de doctor

presentada por

FRANCISCO GALLEGO CALONGE

Bajo la dirección del doctor

D. ENRIQUE BUSTAMANTE RAMÍREZ

Madrid, 2012

Tesis doctoral

LA FICCIÓN ESPAÑOLA EN EL CONTEXTO
INTERNACIONAL: LA FIGURA DEL
PRODUCTOR EJECUTIVO EN TELEVISIÓN

Realizada por Francisco Gallego Calonge
Dirigida por el Dr. Don Enrique Bustamante Ramírez
CAVP 1 , Universidad Complutense de Madrid
2012

*A Hortensia Blanco, mi abuela, y a Francisco Paz,
por enseñarme a sacar patillas de donde no hay pelo.*

*Eternamente insatisfecho,
a pesar de ser mucho más yo de lo que un día soñé.*

Índice

Agradecimientos.....	19
1. Introducción.....	25
Parte I	39
Los sistemas televisivos: evolución y situación actual.....	39
2. El mercado global de la comunicación	41
3. El sistema televisivo estadounidense.....	67
4. Los sistemas televisivos europeos	95
5. El sistema televisivo español	155
Parte II	191
La producción de ficción televisiva	191
6. El producto televisivo	193
7. La ficción televisiva en Estados Unidos.....	205
8. La ficción televisiva en Europa.....	229
9. La ficción televisiva en España.....	249
10. El sector de la producción independiente en España.....	267
Parte III.....	309
La producción ejecutiva televisiva	309
11. La organización en la producción ejecutiva televisiva	311
12. La producción ejecutiva en la creatividad de la ficción televisiva.....	339
13. La producción ejecutiva en el negocio de la ficción televisiva	371
14. Conclusiones.....	397
15. Anexos.....	417
16. Bibliografía.....	441
17. Publicaciones periódicas	463
18. Recursos electrónicos.....	469
19. Entrevistas personales.....	473

Índice de cuadros y gráficos

2.1.	CUADRO. Etapas de los medios públicos europeos.....	47
2.2.	CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Time Warner en 2007, 2008 y 2009.....	51
2.3.	CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Walt Disney en 2007, 2008 y 2009	53
2.4.	CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de News Corporation en 2007, 2008 y 2009	55
2.5.	CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Bertelsmann en 2007, 2008 y 2009	59
2.6.	CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Viacom en 2007, 2008 y 2009.....	61
2.7.	CUADRO. Cadenas de televisión controladas por los grandes grupos	63
2.8.	CUADRO. Canales de cable y satélite controlados por los grandes grupos	65
3.1.	GRÁFICO. Modelo de control de la televisión estadounidense.....	74
3.2.	CUADRO. Audiencia de las cadenas hispanas en Estados Unidos del 20 de septiembre de 2004 al 26 de junio de 2005.....	83
3.3.	CUADRO. Número de emisoras y licencias de PBS en 2003	86
3.4.	CUADRO. Ingresos de PBS en 2007.....	87
3.5.	CUADRO. Cuotas de mercado de Comcast, Time Warner Cable, Charter, Cox y Cablevision en el periodo 1996-2007.....	89
3.6.	CUADRO. Evolución de las redes de cable en Estados Unidos en 1999-2005.....	90
4.1.	CUADRO. Principales datos televisivos de Reino Unido en 2003-2008	105
4.2.	CUADRO. Nº de hogares suscritos a la televisión por cable en Reino Unido en 2000-2010 (en miles) .	113
4.3.	GRÁFICO. Modelo de funcionamiento de AGCOM.....	145
5.1.	CUADRO. Cambios en la regulación de la televisión convencional en España en 2009 y 2010	161
5.2.	CUADRO. Calendario de vencimiento de los créditos de Sogecable en el periodo 2009-2011 antes del acuerdo con Liberty	183
6.1.	GRÁFICO. El género de ficción en televisión	200
8.1.	CUADRO. Suma de los géneros de ficción, información e info-show en los principales mercados televisivos europeos en la temporada 2008-2009	233
8.2.	CUADRO. Oferta televisiva generalista en Europa en la temporada 2008-2009.....	233
8.3.	CUADRO. Suma de los géneros de ficción, información e info-show en los principales mercados televisivos europeos en prime time en la temporada 2008-2009.....	234
8.4.	CUADRO. Oferta televisiva generalista en Europa en prime time en la temporada 2008-2009.....	234
8.5.	CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad de Endemol Holding.	236
8.6.	CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad de la división de contenidos del grupo RTL.....	237
8.7.	CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad de Zodiak Media Group.....	237
8.8.	CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad del grupo Imagina Media Audiovisual	238
8.9.	CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad del grupo All3Media.....	239

8.10.	CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad de los grupos Lagardère, Telfrance, Carrere y TF1.....	239
8.11.	GRÁFICO. Origen de la producción de la ficción en Europa en prime time. Temporada 2008-2009 ..	243
8.12.	GRÁFICO. Oferta de ficción en los canales franceses en la temporada 2008/2009.....	244
8.13.	GRÁFICO. Oferta de ficción frente a otros tipos de oferta en los canales en abierto franceses. Temporada 2008/2009	245
8.14.	GRÁFICO. Origen de la ficción en los canales franceses en el año 2008.....	246
8.15.	GRÁFICO. Origen de la ficción en los canales franceses en prime time en el año 2008	246
9.1.	CUADRO. Suma de los géneros de ficción, información e info-show en el mercado televisivo español en la temporada 2008-2009.....	255
9.2.	CUADRO. Oferta televisiva generalista en España en la temporada 2008-2009.....	255
9.3.	GRÁFICO. Oferta televisiva generalista en España en la temporada 2008-2009	255
9.4.	CUADRO. Suma de los géneros de ficción, información e info-show en el mercado televisivo español en prime time en la temporada 2008-2009.....	256
9.5.	CUADRO. Oferta televisiva generalista en España en prime time en la temporada 2008-2009.....	256
9.6.	GRÁFICO. Oferta televisiva generalista en España en prime time en la temporada 2008-2009	256
9.7.	GRÁFICO. Número de emisiones de series de ficción en España	258
9.8.	GRÁFICO. Origen de la producción de la ficción en Europa en prime time. Temporada 2008-2009	259
9.9.	GRÁFICO. Número de emisiones de series de ficción por nacionalidades en 2009	259
9.10.	GRÁFICO. Evolución de las series televisivas españolas generalistas en el periodo 2005-2009.....	260
9.11.	CUADRO. Evolución de las ventas internacionales del mercado de la televisión.....	263
10.1.	CUADRO. Evolución de la facturación y empleo directo del sector de la producción audiovisual	274
10.2.	GRÁFICO. Distribución de la facturación del sector de la producción audiovisual por comunidades autónomas en 2008	275
10.3.	GRÁFICO. Distribución del empleo en el sector de la producción audiovisual por comunidades autónomas en 2008	276
10.4.	CUADRO. Ventajas y desventajas para cadenas y productoras de las modalidades de producción asociada y financiada	278
10.5.	CUADRO. Evolución de los ingresos de explotación de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros).....	285
10.6.	CUADRO. Evolución de los gastos de personal de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros).....	287
10.7.	CUADRO. Evolución del resultado del ejercicio de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros).....	288
10.8.	CUADRO. Evolución del cash flow de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros).....	289
10.9.	CUADRO. Evolución de la ratio de inmovilización de las principales productoras entre 2004 y 2008 (miles de euros)	290
10.10.	CUADRO. Evolución del fondo de maniobra de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros).....	290

10.11.	CUADRO. Evolución porcentaje de endeudamiento de principales productoras entre 2004 y 2008 ..	291
10.12.	CUADRO. Análisis DAFO de Globomedia	293
10.13.	CUADRO. Análisis DAFO del Grupo Ganga.....	295
10.14.	CUADRO. Análisis DAFO de Plural Entertainment	297
10.15.	CUADRO. Análisis DAFO de las productoras pertenecientes al grupo Veralia	299
10.16.	CUADRO. Análisis DAFO de Miramón Mendi	301
10.17.	CUADRO. Análisis DAFO de Vértice 360°.....	303
10.18.	CUADRO. Análisis DAFO de Ida y Vuelta	305
11.1.	CUADRO. Configuraciones estructurales de una empresa a nivel primario	315
11.2.	CUADRO. Configuraciones estructurales de una empresa a nivel secundario	317
11.3.	CUADRO. Clasificación de las empresas según tamaño.....	320
11.4.	CUADRO. Clasificación de las empresas según tamaño a efectos contables.....	320
11.5.	CUADRO. Relación entre el estilo de liderazgo y la estrategia.....	334
12.1.	CUADRO. Comparativa nomenclatura en televisión y cine	356
12.2.	CUADRO. Diferenciación entre el área estratégica, táctica y operativa en la producción de ficción televisiva a un nivel superior	357
12.3.	CUADRO. Diferenciación entre el área estratégica, táctica y operativa en la producción de ficción televisiva a un nivel inferior	357
12.4.	CUADRO. Matriz de niveles de innovación y creatividad.....	360
13.1.	GRÁFICO. Ciclo teórico de la vida de una serie de televisión. Rentabilidad para una productora	384
13.2.	GRÁFICO. Resumen del flujo de contenidos de la cadena de valor de la industria televisiva ..	385
13.3.	GRÁFICO. Cadena de valor para el modelo Webcasting.....	385
13.4.	GRÁFICO. Modelos de negocio rentables basados en nuevas ventanas de explotación que aprovechen la comunidad de fans y las redes sociales.....	386
14.1.	CUADRO. Análisis DAFO genérico de la producción independiente de ficción televisiva en España	406

Agradecimientos

Quiero dar las gracias, en primer lugar, a mi director de tesis el Dr. D. Enrique Bustamante Ramírez, por sus enseñanzas, dedicación y supervisión en mi formación como doctorando, así como por su constante apoyo personal desde el planteamiento inicial de la tesis hasta la elaboración de esta memoria. Sin su presencia y sus consejos, la realización de la presente tesis doctoral hubiera sido, sin duda alguna, mucho más difícil y, por qué no decirlo, mucho menos interesante. Gracias especialmente, Enrique, por enseñarme, aunque tú no lo sepas, a posicionarme en el mundo y ante el mundo.

Sin la ayuda y bondad de todas las personas que se ofrecieron para ser entrevistados y aportar sus valoraciones a los temas más importantes, este trabajo tampoco sería lo mismo. Sirvan estas líneas para agradecer la paciencia y amabilidad a Susana Alosete, Patricia Diego, Nicolás García, Eduardo García Matilla, Enrique Guerrero, Óscar Hormigos, Fernando Labrada, Gonzalo Martín, Mercedes Medina, Javier Naharro, Javier Olivares y José María Villagrasa.

Me gustaría también agradecer la labor de todos los profesores y personas que hicieron posible la XVI edición del Magíster de Producción Audiovisual y, en especial, dar las gracias al Dr. D. José Gabriel Jacoste Quesada, bajo cuya dirección se sigue desarrollando el programa. Muchos de los conocimientos adquiridos en el curso, así como muchas de las experiencias vividas gracias a oportunidades profesionales que éste me ofreció, se encuentran presentes en este trabajo y en el desempeño diario de mi profesión.

Tampoco puedo olvidarme de todas las personas que conocí durante mi estancia en Seúl, gracias a una *fellowship* del Gobierno de Corea del Sur. En mi estancia en Soongsil University se repitieron vivencias y momentos con personas que difícilmente olvidaré. Espero que entiendan que no haga mención a nadie en concreto, pues fueron muchísimas en poco tiempo, pero que sepan que estoy muy contento de haber compartido una parte de mi vida con ellos y que les llevo muy dentro.

Durante la realización de mi tesis doctoral, también tuve la oportunidad de visitar Estrasburgo, Francia, dos veces por distintos motivos.

En la primera ocasión, participé en el *Etma Case Challenge*, una gran experiencia que viví junto a Alberto, Emma, José, Carlos y Claudia. Espero saber recompensar, por un lado, el esfuerzo del Dr. D. Alberto García para que acudiéramos al evento y, por el otro, la paciencia de mis compañeros durante aquellas *cortas* horas de preparación y encierro.

En la segunda ocasión, realicé una estancia de investigación en el Observatorio Europeo del Audiovisual gracias al Dr. D. André Lange, responsable del Departamento de Información de Mercados y Financiación, editor del anuario del Observatorio y coordinador de las bases de datos LUMIÈRE y KORDA. Su ayuda fue muy productiva y me abrió las puertas a nuevas oportunidades que espero sepa aprovechar en el futuro.

En buena parte, mi formación actual, tanto académica como personal, se la debo a las personas que trabajan en la Fundación de Huérfanos del Cuerpo Nacional de Policía (FHCNP). Ellos siempre estuvieron ahí para ayudar tanto a mi familia como a mí. Sin su ayuda, económica pero sobre todo emocional, tampoco hubiera podido

completar mi sólida formación en idiomas ni conocer a muchos de los que ahora son grandes amigos.

Su trabajo, el de abrir nuevas ventanas por las que asomarse a la vida, es duro y rara vez puesto en valor por quienes reciben su aliento. Sirvan estas líneas para reconocer su valía y darles las gracias. Aunque resulta poco decoroso destacar la labor de unos sobre la de otros, no me gustaría pasar por alto la especial relación que floreció entre Ana Díaz y mi familia. Sé que ella se sentirá especialmente feliz de todos mis logros y yo me siento especialmente agradecido por su ayuda.

Tampoco puedo olvidar a *la gente del bar*. A Paquico, a Gema, a Adelina, a Manu, a Milagros, a Elena y a Luisa. Ahora puedo decir que ellos son mi segunda familia y que he tenido la suerte de poder compartir muchos buenos momentos y de aprender de todos ellos.

Es curioso, pero... sin hacer de menos la formación académica reglada, ¡qué gran escuela son los bares y cuánto se aprende en ellos! Allí se enseña, eso sí, lo mejor y lo peor de la vida a ritmos acelerados. Hay que tener cuidado, pero esas tablas de teatro que son las barras de los bares me enseñaron a observar, a prestar atención a los matices y a respetar las bondades y miserias de las gentes. Aunque ese respeto no se ha merecido por todos de forma homogénea, claro está.

Lecciones de vida muy útiles. Son habilidades que, indudablemente, también están presente en esta tesis doctoral. De hecho, y no sé si esto es todo lo políticamente correcto que debería ser, creo sinceramente que se trata de aptitudes y destrezas necesarias en el área analizada y que encajan como anillo al dedo en ella.

El apoyo constante de mis amigos Javi, Alberto, Laura, Rubén y Fran también ha sido vital para finalizar mis retos. Cada uno a su modo, nadie se atrevió a soñar tanto como ellos y yo, de forma modesta, aplico a mi día a día lo que veo en ellos: esfuerzo, atrevimiento, inteligencia, bondad y sensatez. Fueron muchos otros los que se quedaron por el camino y sé que difícilmente podremos vernos todos los días en el futuro, pero tampoco quiero eso: simplemente decirles que ellos me tienen a mí, y saber que yo les tengo a ellos, cualquiera que sea nuestro lugar de trabajo o de residencia y cualquiera que sea el momento.

También quiero ofrecer mi agradecimiento a los esfuerzos de mi familia materna, especialmente a mis tías María del Carmen y María Jesús y a mi tío José Manuel, por hacer que sus hijos crezcan en una familia unida. No es una tarea fácil pero, junto a mi madre, ellos lo han conseguido. Gracias.

A José e Inés, por abrirme las puertas de su casa sin pedirme nada a cambio, por ofrecerme su confianza y... sí, también las llaves del candado de su nevera. Sin su ayuda, ni su hija ni yo podríamos haber conseguido lo que ahora tenemos. Que sepan que les tenemos por un gran ejemplo y por ello quiero dar las gracias a ambos.

A mi madre Rosario, por todo su amor, apoyo, comprensión y sacrificios. Junto a mi hermana Rocío, su presencia ratifica la suerte que he tenido de pertenecerles y de que me pertenezcan. Este trabajo, y los que vendrán, tienen su silueta y, aunque ellas no lo sepan, se lo dedico día a día.

Por último, unas palabras para *il mio grande amore*: a Marta, simplemente... por ser y por estar.

Por ser tan generosa de no reclamarme ese tiempo que la suelo robar y que, aunque disimulemos, ambos sabemos que difícilmente podré devolverle; por estar conmigo y apoyarme en los buenos y malos momentos, aunque, paradójicamente, yo sólo sea consciente de quien tengo a mi lado cuando me vienen mal dadas.

Vamos construyendo, pasito a pasito, como siempre, una vida juntos que será imposible que nos roben.

Sólo decirte que es verdad que las estrellas pueden marcar tu camino, porque fueron ellas las que me trajeron contigo. Y también es verdad que los hechizos pueden durar muchos años, porque el tuyo todavía no he conseguido olvidarlo. Espero que, juntos, sigamos sin olvidarlo.

1. Introducción

1.1. Introducción

En una industria en la que el comunicador es un aparato colectivo —es decir, en la que se hace necesario el trabajo y la voluntad de muchas personas para la creación, distribución y comercialización de un mismo producto audiovisual—, el hecho de analizar cómo se hace televisión implica hacer frente a una realidad bellísima pero enormemente compleja. Cualquier posible acotación de estudio en los diversos ámbitos televisivos implica necesariamente dejar de referirse, de forma parcial, a otros aspectos del fenómeno analizado que inevitablemente condicionan diferentes visiones de la mencionada realidad televisiva.

Dicho esto, y puesto que resulta indispensable acotar la vida social para poder investigarla en profundidad, parece conveniente trazar las fronteras desde un primer momento para enmarcar nuestros objetivos y situar la presente investigación. Para ello, y con el fin de determinar de forma clara y concisa el objeto de estudio de dicha investigación, en los dos siguientes apartados se empleará la distinción que Francesco Casetti y Federico di Chio realizan en su utilísimo manual, titulado *Análisis de la televisión: instrumentos, métodos y prácticas de investigación*, sobre los diferentes modos de analizar este medio audiovisual.

Antes de entrar en materia, siguiendo rigurosamente la práctica científica habitual, queremos distinguir entre los dos objetos de la investigación: el formal y el material: Se entiende por objeto formal a la perspectiva desde la cual se abarca el propio estudio, y por objeto material, al fenómeno concreto que se va a estudiar. Este último es, en nuestro caso, la televisión y específicamente la producción de la ficción y las prácticas y roles profesionales a que da lugar; en cuanto a nuestra perspectiva prioritaria, hemos la sociológica y económica, adecuándola según nuestro objeto material a una óptica meso y microeconómica, que nos permita dar cuenta de las realidades empresariales en ese ámbito televisivo.

1.2. Objeto formal de estudio

Tal como se acaba de apuntar, nuestro trabajo se encuadra dentro de la economía de la empresa, más específicamente, del estudio de la economía, estructura y gestión de la empresa audiovisual en el hacer de la ficción serial televisiva. Pero, para realizar un análisis del área mencionada, no se puede llegar a buen puerto sin antes tener en cuenta otros aspectos tanto de la propia dimensión de producción de las obras de ficción audiovisual, como de otras producciones relacionadas con las peculiaridades de la industria, la oferta televisiva y su consumo. He elegido por ello un método basado en el estudio de mercados geográficos, de sectores y de algunos casos relevantes. De forma que el análisis encuentra apoyo en análisis cuantitativos y cualitativos realizados por otros autores, por diversas escuelas o estudios de comunicación públicos y privados; Asimismo se han utilizado fuentes secundarias, como las estadísticas disponibles en el ámbito nacional e internacional, tanto de fuentes oficiales como privadas.

Tampoco se debe obviar una perspectiva que vincula la oferta con la demanda, de forma que los diversos mercados televisivos serán entendidos como lugares de

encuentro entre la oferta comunicativa de series de ficción de las diferentes televisiones y el público o espectador que las consume.

Como las Ciencias Sociales están inherentemente marcadas por los valores sociales de partida de la investigación, queremos adelantar que la rama del saber en la que se enmarca este estudio será, además de la economía industrial y empresarial- la economía política de la comunicación y la cultura. Lo cual implica reconocer que el análisis económico de la comunicación masiva se encuentra integrada por dos grandes corrientes ideológicas, claramente diferenciadas.

Sobre esta base, la perspectiva con la que se aborda este trabajo tiene además una clara influencia en su marco teórico del pensamiento de varios economistas del pasado siglo. En primer lugar, la idea de Knight sobre el empresario-riesgo y la incertidumbre como esencia (Knight, 1921). En segundo lugar, Joseph A. Schumpeter, célebre profesor y ministro austríaco de primera mitad de siglo, que, en pocas líneas, abogaba por el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado como el hecho esencial del capitalismo y situaba al empresario en el centro del proceso: el empresario es el ser innovador, es decir, aquel capaz de inventar un nuevo producto o una nueva forma de producir (Schumpeter, 1950). En tercer lugar, el concepto de tecno-estructura empleado por J. K. Galbraith es claro inspirador y se encuentra muy presente a lo largo de toda la disertación. Bajo este supuesto, las grandes empresas actuales son tan complejas que ya no pueden ser dirigidas por una sola persona, sino que requieren una dirección colegiada que integra profesionales expertos en las distintas áreas (Galbraith, 1967). En cuarto lugar, la noción de empresario como descubridor de oportunidades. Según la aportación teórica de Kirzner, la esencia del empresario es su estado de alerta para descubrir en el mercado oportunidades no detectadas y sus principales funciones son intuir las y aprovecharlas (Kirzner, 1973).

Por último, de una forma más próxima, adoptamos el marco conceptual que hace ya varias décadas estableció el profesor José G. Jacoste de la empresa productora en el ámbito cinematográfico, el cual, extrapolado y puesto al día, servirá de punto de partida —siendo traído a colación en diversas ocasiones— para intentar comprender lo que sucede en la empresa de producción, esta vez, en el ámbito televisivo (Jacoste Quesada, 2004).

1.3. Objeto material de estudio

El objeto material de estudio va a estar orientado por un análisis económico y sociológico del medio y de la empresa televisiva, , en el marco del cual queremos fijar la atención en la figura del productor ejecutivo como gestor de recursos o factores de producción.

En el citado contexto, el análisis de las figuras empresariales y profesionales puede resultar particularmente interesante. Se trata de analizar en profundidad el rol del productor ejecutivo —de la que contamos con una insuficiente investigación científica— enmarcada en una dimensión particular como es la de la ficción televisiva, que supone un conocimiento panorámico de sus tres perspectivas: la creativa, la organizativa y, por último, de forma interrelacionada siempre, la económica. En este sentido, la evolución histórica de los diferentes sistemas televisivos, de la ficción como género televisivo o de las formas de producirla— resulta especialmente reveladora.

Por tanto, el presente trabajo no pretende explicar de forma exhaustiva un sistema de comunicación pública tan amplio como es el televisivo, sobre todo, si tenemos en cuenta la configuración de un nuevo ámbito geográfico global de competencia, que viene a complementar a los mercados tradicionales, es decir, locales, regionales y nacionales (Picard, 2002: 24-25). Es preciso, por tanto, destacar que el objeto de este trabajo no es en ningún momento el de marcar tendencia o dar alternativas concretas a la situación actual del audiovisual español, lo que saldría de las funciones estrictas de un investigador, sino solamente contribuir, mediante el conocimiento de la realidad, a la reflexión en un ámbito muy particular de estudio. Específicamente, el presente trabajo de investigación pretende ser sólo una aproximación al conocimiento de un aspecto muy concreto de la actividad de la producción de contenidos audiovisuales, el cual, no por encontrarse en un segundo plano en el escaparate que implica la producción de series para televisión, es por ello menos importante: la figura del productor ejecutivo y su importancia axial en la industria de contenidos de televisión, especialmente en los formatos ficcionales.

Para ello, no se pueden dejar de lado todos aquellos aspectos políticos, sociales, económicos y culturales que afectan o han afectado, de un modo u otro, a la tipología de redes que se ha creado, a los sujetos que forman parte del propio sistema —principalmente televisiones y productoras audiovisuales—, así como a los lazos históricos —y, como tales, en constante cambio— que se extienden y cruzan entre ellos. Por ello, se buscará aportar mayor conocimiento de la forma de organización y productos del mercado de ficción televisiva en el país que, por historia y desarrollo, tiene una importancia decisiva en el actual modelo mundial —Estados Unidos— y en los países más representativos de Europa —Reino Unido, Alemania, Francia e Italia—. En este marco comparativo, el análisis de la situación del mercado audiovisual español jugará un papel central por motivos obvios, permitiendo su valoración relativa con respecto a otros mercados más o menos cercanos.

Por otra parte, es preciso hacer constar que la delimitación temporal del estudio de los diferentes mercados audiovisuales de ficción televisiva se circunscribe al periodo entre 2000 y 2008, con alguna actualización en años posteriores en casos concretos, periodo en el que se ha producido una madurez del sector en cuestión que le permite afrontar nuevos retos y que, en nuestra opinión, no han sido lo suficientemente tratados. Puesto que la investigación académica busca relaciones estables entre variables sociales estructurales, y dado el retraso habitual de las fuentes en estos sectores, hemos trabajado sobre los años de los que se dispone de estadísticas seguras, sin pretender un acercamiento periodístico a la actualidad.

En definitiva, a modo de resumen, se pretende sistematizar la ficción televisiva española y, especialmente, el papel que la producción ejecutiva desempeña en ella, insertando ese estudio en su contexto internacional y englobándolo en la dinámica evolutiva del audiovisual español.

Se trata, pues, de realizar un diagnóstico del sector audiovisual y de sus transformaciones más relevantes en una parcela especialmente significativa, proporcionando un conocimiento de base sobre la ficción televisiva. Se seguirá para ello un método inductivo, más frecuente en el análisis de la economía de la empresa que en otras perspectivas comunicativas, siempre más propicias a lo particular y a la manifestación de experiencias personales. Por último, nos importa señalar que tales

descubrimientos solo serán posibles mediante el conocimiento pormenorizado de la realidad objeto de estudio, en un marco inevitablemente internacional.

1.4. Justificación

La justificación de la investigación en Ciencias Sociales y humanas tiene en general la meta de llegar a describir y profundizar en sus razones, comprendiéndolo, un fenómeno social complejo. En el campo de la ficción televisiva, mientras que los aspectos artísticos y culturales han sido objeto de estudio de numerosos trabajos, únicamente en contadas ocasiones la realidad económica y empresarial ha sido estudiada de forma seria y rigurosa.

¿Cómo es posible que existan tan pocos estudios de economía de la empresa aplicados a la televisión, si precisamente es manifiesto que la ficción televisiva, uno de los ejes fundamentales de su programación desde su nacimiento, ha presentado un evidente sesgo industrial y comercial? La investigación de este fenómeno se presenta precisamente como pertinente porque la ficción que se hace en televisión posee una importancia decisiva en el actual modelo global y seguirá teniéndola en los nuevos modelos de televisión, temáticos y personalizados, que son ya una realidad en los sistemas televisivos más potentes.

Tal como apunta García de Castro, la televisión sigue siendo el centro de la convergencia tecnológica y su industria de contenidos continuará presumiblemente siendo su principal motor de desarrollo. Al contrario de lo que muchos piensan, “la televisión no solo no ha muerto, sino que se encuentra en uno de sus momentos más creativos. [...] En la industria de la televisión y, en concreto, en su ficción se encuentran hoy una gran parte de los mejores profesionales del audiovisual”(García de Castro, 2007: 6).

En concreto, mi interés por la figura del productor ejecutivo, que me ha llevado a dedicar muchas horas de estudio e investigación a este trabajo académico, se resume bastante bien en una frase de Jaime Barroso sobre dicho sujeto. Según sus palabras, es “el máximo responsable del control creativo y económico del programa y sin duda ha desplazado, y ocultado en no pocas ocasiones, a directores, guionistas o realizadores a los que transforma en meros artesanos asalariados al servicio de la ejecución exacta, rigurosa y fiel de la idea por él mismo diseñada” (Barroso García, 1996: 36-37). Sinceramente creo que el actual éxito de las series de televisión se debe a la adopción de unas formas de producir y a la creación de la figura del productor ejecutivo que de ellas se deriva. En este tipo de organizaciones, este rol productivo no controla únicamente los criterios económicos indispensables para hacer crecer cualquier industria sino que, además, es eje fundamental de todo el proceso creativo característico de la ficción en este medio. En mi opinión, este hecho queda demostrado con el actual éxito y crecimiento de aquellas productoras europeas que se apropiaron de unas formas de producir claramente norteamericanas y que apostaron valientemente por la innovación como motor de su trabajo..

El interés de la llamada producción independiente española, que sirve de contexto particular a este análisis, se justifica con una cita de Javier Bardají Hernando y Santiago Gómez Amigo en su libro *La gestión de la creatividad en televisión: el caso de Globomedia*, quienes la definen como eslabón imprescindible dentro de la cadena de

valor del sector audiovisual y responsable de la mayoría de los grandes éxitos, tanto desde el punto de vista de la audiencia como desde el económico (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004: 36). Este éxito, que se produjo allá por la década de los setenta en Estados Unidos y posteriormente en Europa, tiene la peculiaridad de que se ha producido en España en un brevísimo periodo de tiempo si se compara con lo sucedido en otros países. Continuando con la aportación de opiniones expertas, Álvarez Monzoncillo y López Villanueva se refieren a la ficción televisiva como aquella que “ocupa las mejores franjas horarias en las parrillas de programación y son seguidas por una audiencia fiel y numerosa” (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 1999).

Intentando rebajar la euforia que estas últimas citas pudieran crear fuera de contexto, -aunque no cabe duda de que la ficción televisiva se encuentra en un estado de buena esperanza y que la figura del productor ejecutivo se ha convertido en fundamental en los procesos organizativos de producción del área-, también es cierto que dichas actividades se encuentran encuadradas dentro de unos procesos económicos más amplios, tanto en el ámbito de la comunicación como en el de la economía en sentido general, que necesariamente deben ser comprendidos previamente. Partiendo de estas bases, este trabajo intentará abordar objetivos concretos, respondiendo a preguntas centrales y partiendo de algunas hipótesis enunciadas y jerarquizadas.

1.5. Objetivos, preguntas e hipótesis

La producción de ficción española ha entrado en una etapa de consolidación y madurez que la ha llevado a ser considerada motor de la industria televisiva con unas características y un estilo propio. Tomando este hecho como punto de referencia, los objetivos del presente estudio son los siguientes:

- Se trata de investigar ahora cuáles son las formas actuales y concretas de producción, cómo la concepción de la empresa productora de contenidos de ficción para televisión determina la estructura de la propia industria y qué papel tiene la figura del productor ejecutivo en ella, una voz que sintetiza el conjunto de las transformaciones del sistema televisivo.
- Sin olvidar esa complejidad subyacente al proceso productivo de la televisión, se pretende abordar aspectos que son cotidianos al quehacer diario del productor ejecutivo televisivo. De forma directa o indirecta, las diversas preguntas que esta investigación pone en liza tienen el fin de revelar elementos claves sobre la correlación entre el sistema televisivo y sus transformaciones político-económicas.

La consecución de estos objetivos primordiales, que constituyen por tanto la razón de ser de esta tesis y su principal aportación, exige necesariamente otros objetivos parciales previos y conduce a bases secundarias planteadas hacia el futuro:

- Analizar el impacto que la producción de ficción televisiva norteamericana ha tenido en el panorama mundial será uno de ellos. La histórica introducción de criterios económicos y de fórmulas de producción genuinas —exportadas posteriormente al resto del planeta— ha sido determinantes de tal éxito. La reformulación de esta ficción, considerada como una nueva edad de oro (Cascajosa Virino, 2005), se ha producido en términos de audiencia, pero también en lo que a rentabilidad económica se refiere. Sin abandonar nunca el esfuerzo de síntesis, se

procederá al análisis de una importante actividad económica como es la de la ficción televisiva en Estados Unidos, en los primeros años de siglo xxi.

— Además, se intenta ofrecer una recopilación de lo más destacado de la producción de contenidos de ficción en Europa y en España durante el mismo periodo. Para dicho objetivo, se analizarán las ficciones producidas por las cadenas generalistas y de pago más emblemáticas. En el estudio del caso español, se añadirán las de los canales autonómicos y temáticos de mayor peso, por su innegable peso en el conjunto del sistema televisivo actual.

Para lograr esos objetivos, se ha partido de las siguientes hipótesis que constituyen aproximaciones apriorísticas, pero que asentadas lógicamente sobre numerosas investigaciones anteriores:

— La desregulación iniciada en los últimos ochenta y que convulsionó el panorama audiovisual durante la década de los noventa, ha continuado produciéndose. La búsqueda de mejores posiciones ante inciertos mercados futuros ha continuado y la concentración e integración vertical —a nivel global, pero también en los diferentes mercados nacionales— se ha hecho, si cabe, más patente.

— La televisión se ha convertido en centro de la convergencia tecnológica, y su industria de contenidos sigue siendo el principal motor de desarrollo del audiovisual digital. En torno a ella, se situarán todos aquellos prometidos novedosos mercados.

— Hoy en día, la figura del productor ejecutivo, estandarte de unas formas más profesionales de producción, es determinante en toda la fábrica televisiva.

— La figura del productor ejecutivo crea o encarga que se desarrolle una idea, propia o no, y pone en marcha el proyecto. Es, por tanto, el máximo responsable que aúna el carácter económico, creativo u organizativo de todo producto televisivo. Como consecuencia lógica del día a día de cualquier empresa, se adapta a diferentes organigramas, abrazando numerosas y diferentes formas.

1.6. Estructura

Partiendo de esos objetivos, este estudio se organiza en tres partes. La primera se encarga de examinar la estructura del mercado audiovisual; la segunda, se ocupa de la ficción como genuino producto televisivo; y la tercera, examina la gestión de las empresas audiovisuales de producción de contenidos para televisión.

En la primera de estas partes, el análisis de la estructura del mercado audiovisual consta de cuatro capítulos: estructura global de la industria audiovisual, sistema de televisión estadounidense, sistemas televisivos europeos y sistema televisivo español. Con una visión claramente industrial, se ha pretendido ir de lo más general a lo más concreto, con el fin de conseguir una detallada y gradual comprensión de lo estudiado. En estos apartados, las explicaciones históricas breves serán una constante imprescindible y la comparación entre formas de actuar en el mismo sector se harán necesarias.

El capítulo dedicado a la estructura de la industria audiovisual abarca lo que Mora-Figueroa denomina como mercado global de la comunicación: ámbito de alcance mundial, donde se encuentran la oferta y demanda de productos y servicios de

información, cultura y entretenimiento, caracterizado por su tendencia a la desregulación, la globalización económica e informativa, el creciente desarrollo y relevancia de la tecnología, y la extensión de la cultura popular (Mora-Figueroa Montfort, 2009: 37). De dominio mayoritario y origen casi totalmente estadounidense, el análisis de dicho mercado permitirá acercarse a la situación de los contenidos audiovisuales en Europa y Estados Unidos. Se analizarán así sus empresas, sus actividades principales y las variadas interconexiones entre los agentes que producen los contenidos, los que los distribuyen y los que proceden a su comunicación pública.

El trabajo para el investigador se verá facilitado, paradójicamente, por la gran concentración e integración que se da en este sector, claramente superior a muchos otros sectores industriales típicos. De esta forma, el estudio de una cifra cercana al 3% de las empresas que engloban la industria, con una facturación que supera los dos tercios en su conjunto, será suficiente para verificar la estructura de las industrias que se está estudiando.

Los capítulos 3, 4 y 5 están dedicados al análisis de los diferentes sistemas televisivos. En primer lugar, se repasa el sistema televisivo estadounidense. Con una concepción basada en el funcionamiento de la radio, el carácter privado y de negocio que desde un primer momento se otorgó a la televisión marcará su camino futuro: un oligopolio de tres *networks* cuya naturaleza se encuentra decidida tanto por las fuerzas del mercado como por la acción del Gobierno. Habrá lugar también para el análisis de las nuevas cadenas que, con mayor o menor éxito, han intentado hacerse un hueco en los televisores estadounidenses. El papel marginal de la televisión pública, interesante por su contraste con Europa, y el descenso de la importancia de la sindicación serán también analizados. Junto a estos fenómenos iniciales, desde los años setenta en adelante, el importante desarrollo de las formas de televisión de pago permitió una nueva forma de concebir este medio que, desde mitad de los años noventa, se ha consolidado como primer sector televisivo: la influencia del cable, lento pero seguro, y del satélite, mucho menor éste, también será analizada. Sin lugar a dudas, como señala Cascajosa Virino, de la televisión norteamericana proviene toda novedad, cambio y provocación en el sector (Cascajosa Virino, 2005). Dicha televisión, sin duda, cuenta con las ventajas competitivas de su enorme mercado, de su ilimitada capacidad para crear contenidos y la gran cantidad de canales donde explotarlos.

En segundo lugar, se estudiarán los sistemas televisivos de Reino Unido, Alemania, Francia e Italia. Todos estos países tienen características relativamente semejantes. Coinciden en que surgieron al amparo del Estado como monopolio público, y en sus transformaciones posteriores para adaptarse a un entorno de competencia, pero ofrecen asimismo singularidades notables por sus diferentes tradiciones históricas. Conscientes de la importancia tanto política como cultural del nuevo medio, y alejados de la libre competencia estadounidense, los diversos Estados se erigieron como gestores. Sin embargo, desde finales de los años setenta, la tendencia desreguladora, entendida como un proceso de cambio normativo cuya consecuencia es la entrada de nuevos agentes económicos privados y la implantación progresiva de una dinámica de mercado, se van expandiendo.

Se explicarán para ello las variables fundamentales que afectan al modelo de explotación de la televisión —modelo regulatorio, número de operadores y canales, audiencias, etc.—, que se ilustrarán con variables económicas agregadas —población,

número de hogares, renta per cápita, etc.—. De este modo, se intentarán homogeneizar modelos para poder así compararlos. Se dibujará el mapa de operadores de televisión, públicos y privados, generalistas y temáticos, comerciales y de pago, que juegan un papel importante en Europa.

Se tendrá presente la evolución histórica de estos sistemas televisivos, desde el sistema de monopolio público a uno cada vez más competitivo, ya que va a explicar en gran medida el panorama actual.

En tercer lugar, se estudiará a fondo el sistema televisivo español. Se analizará el marco legal y las circunstancias tecnológicas y socio-culturales que influyen en la toma de decisiones, remarcando todo aquello que tenga que ver con la industria de la producción de contenidos de ficción y sus sectores de influencia. No solo se explicará el funcionamiento de la televisión pública nacional y autonómica —con cierta relevancia en el campo de la ficción televisiva— sino que se describirán los modelos de televisión comercial y de pago en sus diversas formas de distribución —satélite, cable y TDT—.

La segunda parte de la tesis está compuesta por cinco capítulos más. El primero de ellos, el capítulo 6, se dedicará al estudio del producto televisivo, haciendo especial hincapié en la particular naturaleza del producto que se maneja, en la alta incertidumbre empresarial que de él se deriva y en los formatos y géneros más representativos de la ficción televisiva.

Además, los capítulos 7, 8 y 9 se dedicarán al análisis de los contenidos de ficción que han visto la luz en el periodo que cubre desde el año 2000 a 2009 en los diversos sistemas televisivos tratados anteriormente. Haciendo un repaso de los modelos de explotación históricamente vigentes, se presentarán, en primer lugar, los contenidos de ficción norteamericanos que en los últimos tiempos son exportados a las parrillas de programación de televisiones de más de medio mundo. Al igual que para el análisis de la ficción televisiva en Europa y España, que vendrá inmediatamente después, se tratarán de manera más concreta los canales que se encuentren vinculados, por una u otra razón, a la materia objeto de estudio.

En el capítulo 10 se analizarán las productoras de contenidos de ficción que sobresalen en el mercado audiovisual español. Siendo estas más de un centenar en el momento que se escriben estas líneas, el estudio de las primeras y más potentes empresas dedicadas a este sector será suficiente, pues, de forma paralela a lo sucedido globalmente en el sector de la comunicación, un alto porcentaje de la producción de ficción española —superior al 70%— se reparte entre menos de diez compañías de producción audiovisual.

En la tercera parte del trabajo se hace especial mención a la empresa de televisión y sus sistemas organizativos. En concreto, la investigación se centra en el papel de la producción y la figura del productor en el medio televisivo y en la creación de una obra de ficción para dicho medio. Si la relevancia de esta figura puede predicarse tanto en el cine como en la televisión, es en esta última industria donde adquiere, si cabe, un mayor protagonismo. No en vano, el medio televisivo es el conocido como el medio del productor.

Por tanto, la figura analizada se presume como capital. La necesidad de una figura que sirva de enlace entre la cadena demandante de productos televisivos —en un mercado en el que prima la externalización— y la propia organización temporal que se

levanta para la justa ejecución de un proyecto de estas características, hace que el máximo responsable deba tomar decisiones de carácter creativo, organizativo y económico para la más eficiente resolución de los problemas que se le plantearán a lo largo del proceso de producción.

Así, se analizan las características de la naturaleza económica de las empresas audiovisuales, tomando como referencia tratados clásicos de Administración y Dirección de Empresas. Se intentarán aportar unas premisas básicas a tener en cuenta ante la peculiaridad de los negocios audiovisuales tan variados como la diferenciación entre el *qué* y el *cómo* hacer en la ficción televisiva —que incluye la explicación de los diferentes sistemas productivos de dicho género y la jerarquía empresarial que de ellos se derivan—, las diferentes dimensiones de la empresa productora y el histórico problema en torno a la figura del productor ejecutivo.

En el capítulo 11, se estudia la actividad de organizar, presentando los criterios más importantes y los diferentes modelos organizativos derivados del mundo que atañe a esta disertación. Por consiguiente, se presenta al productor ejecutivo como directivo en la organización temporal que se levanta para llevar a cabo cualquier proyecto de ficción televisiva y como responsable máximo, si procediera, en su propia empresa productora. Su papel cobra relevancia al observar la necesidad de gestionar administraciones inmersas en entornos turbulentos y altamente inciertos.

En el capítulo 12, se intenta abordar el papel creativo del productor ejecutivo, entendiendo la creatividad como un proceso racional de toma de decisiones: se abordarán los fines y funciones de la dirección estratégica y la naturaleza de la actividad de dirigir en el ámbito de la ficción televisiva. También se intentarán esclarecer los criterios de valoración del contenido audiovisual, algo de especial dificultad debido a que usualmente posee elementos tangibles e intangibles, no siempre fáciles de aprehender desde el más estricto y ortodoxo análisis empresarial.

Por último, en el capítulo 13 se presenta la característica más evidente del ámbito de la producción: la económica. Dentro de ella, la actividad comercial que el productor ejecutivo desempeña y su capacidad de análisis para hacer frente al doble problema económico-financiero que, dependiendo de la modalidad de producción, se le presenta, serán tratadas con rigor. El análisis de dichas modalidades de producción permitirá diferenciar entre los diversos modelos de productores ejecutivos existentes y determinará el grado de riesgo —tanto de decisión como de ejecución— que el productor ejecutivo asumirá.

1.7. Metodología

Como ninguna investigación parte de cero, y menos aún en áreas como la economía de la empresa o la comunicación, se ha procedido al vaciado y articulación sistemática de un amplio balance de investigaciones nacionales e internacionales de interés para el objeto de estudio. El objetivo de esta revisión de la investigación es conocer en qué estado se encuentra el tema en la actualidad.

De esta forma, la aproximación que este trabajo pretende realizar puede definirse como multidisciplinar. Así, se ofrecen explicaciones de la realidad empresarial partiendo de factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales y culturales;

se mezclan elementos micro y macroeconómicos con temas como el entorno, la planificación y dirección estratégica, la cultura empresarial, los rendimientos económicos o el liderazgo. A través del conocimiento de hechos y datos, se intenta ofrecer una visión conjunta de la función de producción encarnada en la figura del productor ejecutivo y de una organización empresarial particular como es la empresa productora de contenidos de ficción televisiva.

Por un lado, se analizan uno a uno los diferentes mercados, así como sus componentes, y se hará referencia a diversos casos para una mejor comprensión del panorama que se intenta explicar y cómo este determina la función de empresarios, gestores y profesionales en el sector de los contenidos de ficción. Igualmente, se ofrece un mayor conocimiento de las funciones básicas de la producción ejecutiva y de cómo esta figura, desarrollando funciones empresariales o simplemente de gestión, sirve de anclaje entre directivos y ejecutantes de la obra audiovisual.

Por otro lado, el presente estudio de las figuras empresariales pretende ser inductivo, es decir, ofrecerá unas pautas generales del quehacer diario de las diferentes figuras. Por razones que van desde la enorme amplitud de organizaciones —imposible de escudriñar por enteras— hasta la diversidad de caracteres de las personas que las componen, se ha intentado tan solo señalar las funciones básicas y puntos comunes de la producción ejecutiva.

Además, la investigación se apoya en cerca de una veintena de entrevistas realizadas a profesionales, académicos y especialistas del medio en las que se tratan aspectos muy vinculados al objeto de estudio. Para una mayor accesibilidad y optimización de los recursos, todas ellas se encuentran disponibles, en diversos formatos, en <http://www.franciscogallego.tv>, en la categoría de ‘Entrevistas’.

Se ha procurado huir de lo anecdótico —desgraciadamente característico de la gran mayoría de los análisis realizados sobre el sector— y alinearse en mayor grado con el área de la economía de la empresa que propicia un análisis sistemático y riguroso. En definitiva, se busca ofrecer las características que todo productor ejecutivo posee, las cuales, al existir en mayor o menor medida en cada profesional, ofrecen una posible clasificación de la analizada figura.

1.8. Fuentes

Para la realización de esta tesis, se han utilizado tres grandes tipos de material. El mayor volumen corresponde a fuentes primarias de diferentes autores cuyo objetivo de estudio es la Economía de la empresa, de la Comunicación o la Economía de los medios en particular. En segundo lugar, se ofrece la información proporcionada por las propias empresas analizadas: informes anuales, comunicaciones oficiales y alguna nota de prensa. Por último, completarán los materiales utilizados, los informes y datos ofrecidos por diversos organismos, públicos y privados, que, no sin esfuerzo, intentan ofrecer información y conocimiento sobre diversos aspectos tocantes a lo audiovisual. En este sentido, es interesante reseñar la gran utilidad del US Census Bureau, censo económico estadounidense cuyos datos se actualizan cada cinco años; la labor del Observatorio Europeo del Audiovisual, por compilar y tratar toda la información relativa a los contenidos televisivos de ficción; o el trabajo de instituciones españolas

como UTECA o EGEDA, que, mediante sus respectivos anuarios, ofrecen datos actualizados sobre el mismo sector.

Teniendo en cuenta el déficit de estudios en profundidad sobre la figura del productor ejecutivo, mediante la conjunción de todo este material se tratará de mostrar las sinergias y articulaciones que posee esta figura en alza, basándose en los estudios sobre la gestión mediática como conocimiento científico.

Deslandes, a pesar de poner en liza las enormes complejidades que el estudio de los medios de comunicación y de su gestión empresarial imponen, realiza una propuesta concreta de un marco conceptualizador plural (Deslandes, 2008). El propio autor francés sitúa a la gestión en mitad de un campo interdisciplinario y un marco multiparadigmático, con una confluencia de la información y la comunicación con la gestión, economía, tecnología, psicología, sociología, teoría de las organizaciones y otros conocimientos sociales.

El conocimiento científico en torno al cual se ha estudiado la gestión mediática ha estado muy vinculado a la economía política, a los estudios de las industrias culturales y a la economía de los medios, tecnologías y nuevos medios. Como señala Bustamante, la comunicación, en su amplia extensión de creaciones, producciones y circulación de contenidos simbólicos, forma parte de la industria cultural, ancho campo de conceptualización y dimensión transversal al que en el último medio siglo le han salido otros epígonos denominativos tales como sector de la información y el entretenimiento, de los contenidos digitales y de la economía de la creatividad (Bustamante, 2009).

También son manifiestas las influencias que la escuela norteamericana ha tenido y sigue teniendo en las líneas de investigación y conocimiento científico de la gestión empresarial y profesional. Autores que se han dedicado al estudio de la ciencia del management como Drucker, Kotler o Herzberg ofrecen un bagaje que es muy útil como base y que, combinado con las aportaciones de autores como Albarran, Vogel o Picard —centrados en el estudio de la empresa informativa— permiten afrontar el estudio de la gestión de la empresa de producción televisiva con solidez.

En cuanto al estudio de la figura profesional del productor ejecutivo televisivo, es muy valiosa la aportación de José María Villagrasa quien, como consecuencia de su labor investigadora, ofreció una primera visión sobre dicho profesional, mucho antes incluso de su presencia en las producciones televisivas españolas. Sin duda, su aproximación teórica es de gran ayuda a la hora de entender y asimilar la coordinación de las diferentes variables que dicha figura profesional maneja tanto en lo creativo como en lo organizativo y económico.

Por último, indicar que, con el fin de facilitar información útil a toda aquella persona interesada, se señalan a pie de página las publicaciones o sitios en la web donde se pueden consultar los datos ofrecidos. Además, la bibliografía añadida al final del trabajo ayudará a completar toda la información necesaria a quien posea una mayor inquietud. Se pretende así facilitar la labor de futuros investigadores que quieran profundizar en aspectos singulares del campo temático aquí tratado.

Parte I

Los sistemas televisivos: evolución y situación actual

2. El mercado global de la comunicación

2.1. Introducción

En un documento de noviembre de 1989, elaborado como plan de trabajo para impulsar el crecimiento económico de los países latinoamericanos —en ese momento en crisis económica—, John Williamson promulgó lo que, meses más tarde, se conocería como el Consenso de Washington¹. En él se proponían una serie de fundamentos económicos e ideológicos que, durante toda esa misma década y la siguiente, se convirtieron en un programa general que no solo abarcaría a los países en los que se había pensado primeramente. Dichas políticas se resumían en diez principios macroeconómicos que debían regir la economía y política internacional. En concreto, el sexto, el séptimo, el octavo y el noveno punto hacían referencia a la liberalización del comercio internacional, la liberalización de inversiones extranjeras directas, la privatización de las economías y la desregulación de los mercados, respectivamente (Williamson, 1990: 7-20).

En el ámbito de la comunicación, no de forma casual, se produjo en el mismo año la fusión entre Time Inc. y Warner Communications, considerada entre los expertos como el punto de partida de la oleada de operaciones de concentración e integración empresarial y de medidas legales de carácter desregulador que afectaron a Estados Unidos primero, y al resto del mundo después. Es cierto que, como afirma Mora-Figueroa, si bien estos procesos no supusieron novedad en cuanto a intentos de concentración e integración, sí lo hicieron en cuanto a la ambición por crecer en tamaño, sinergias e internacionalización (Mora-Figueroa Montfort, 2009: 55-56).

Entre otras operaciones, en 1993 se produjo la compra de Paramount Communications por Viacom; en 1995, la de Turner Broadcasting System —propietaria del canal de noticias CNN— por Time Warner, y la de Capital Cities —propietaria de la cadena ABC y el canal ESPN— por Walt Disney; en 2000, la fusión de Viacom y CBS, de Vivendi y Canal+, y la creación del grupo RTL por parte del grupo Bertelsmann. Además, ese mismo año se dio la fusión entre AOL, el mayor proveedor de servicios de Internet del momento, y Time Warner, el mayor grupo de comunicación.

A lo largo de la década se siguieron produciendo operaciones empresarialmente expansivas pero, paradójicamente, también comenzaron a darse en el sentido contrario, pues las grandes empresas, aun manteniendo sus políticas de ampliación y concentración corporativistas, redefinieron su estrategia y comenzaron a desvincular unas divisiones empresariales de otras con el fin de realizar sinergias de una manera más eficiente.

En este periodo, las propias compañías se dieron cuenta de que el sistema de expansión continua no funcionaba y que este tenía graves errores de base: evolucionaron hacia configuraciones empresariales diferentes, más cercanas a lo audiovisual y menos al área de las telecomunicaciones. Así, en 2004, Vivendi Universal se hizo con la compañía de televisión NBC; el 31 de diciembre de 2005, intentando buscar un mayor dinamismo y una valoración bursátil que hasta ese momento no era la esperada, Viacom y CBS se separan, manteniendo el mismo dueño y los mismos

¹ Hay que puntualizar que por "Washington", Williamson entendía el complejo político, económico e intelectual que tiene sede en dicha ciudad: los organismos financieros internacionales —el FMI y el Banco Mundial—, el Congreso de los EE. UU., la Reserva Federal, los altos cargos de la Administración y los institutos de expertos económicos. La corriente de pensamiento que originó es la conocida como Neoliberalismo y que, salvo excepciones, ha sido la corriente principal durante todos estos años.

accionistas; en 2008, la propia CBS adquiere Cnet, coloso mundial de nodos de información tecnológica; y en 2009, Time Warner escinde de su casa matriz, primero, su sección dedicada al cable —Time Warner Cable— y, más tarde, AOL. Por último, en 2010 se produce la compra de Metro Goldwyn Mayer por parte de Sony y la consolidación de la venta —acordada el año anterior— del 20% de NBC a General Electric. Para rematar esta última operación, tras dicha consolidación, General Electric vende el 51% de NBC Universal a la operadora de cable Comcast.

Este proceso concentrador e integrador, definido por Armand Mattelart como la búsqueda de un mercado único de imágenes, a pesar de haberse consolidado mundialmente, no ha encontrado históricamente la misma respuesta en Estados Unidos que en Europa (Mattelart, 1998). Para poder analizar con más detalle lo que sucedió y sus consecuencias en el marco temporal de la investigación, se hace necesario introducir algunos conceptos y mostrar particularidades. Posteriormente, se analizarán los grandes grupos de comunicación y sus estrategias de concentración e integración vertical que rigen la lógica empresarial y son de gran interés para una mejor comprensión de la configuración de los diferentes sistemas televisivos. Para ello, la teoría de la organización industrial, es decir, la parte de la economía que estudia cómo se organizan los productores en los mercados, será de gran utilidad.

2.2. La industria de la comunicación

Un concepto básico de la mencionada teoría es el del término *industria*, entendido como un grupo de empresas que elaboran productos sustitutivos entre sí y que venden a compradores comunes, es decir, que actúan en competencia. Dicha teoría, además, establece una clasificación de formas de mercado basándose fundamentalmente en características estructurales y en supuestos sobre el comportamiento de las empresas (Picard, 1989; Vogel, 2004). Teniendo en cuenta la aportación de autores anteriores, Bain estableció el paradigma *Estructura-Conductas-Resultados*², tres elementos que están estrechamente relacionados: la estructura tiene influencia sobre la conducta y ambas, a su vez, influyen sobre los resultados obtenidos; pero dicha relación es dinámica, ya que los propios resultados obtenidos influyen sobre la conducta y ambas influyen, a su vez, sobre la estructura (Bain, 1958). Según el paradigma E-C-R, se debe partir del estudio de las variables que conforman la estructura de mercado de una determinada industria: número de oferentes, grado de diferenciación de los productos, barreras de entrada e integración vertical.

Para la gran mayoría de autores, el mercado de la comunicación, entendido como industria de la información y del entretenimiento, tiende, de forma natural, a formar oligopolios. Pocos grupos controlan una gran cuota de mercado —sin convertirse nunca en un monopolio indisoluble— y el resto, multitud de pequeños grupos, obtiene de la cuota de mercado un pequeño porcentaje si se evalúa en su conjunto, y ridículo si se hace de forma individualizada (Tirole, 1990). Por poner un ejemplo: según los datos ofrecidos por el *Census Bureau* estadounidense, en 2002 el mercado de medios audiovisuales³ se encontraba formado por 11.173 establecimientos —que no empresas⁴—

² Una cosa que se ha aclarado a lo largo del tiempo es que el paradigma de Bain no es un modelo exacto, sino que representa un marco de análisis de mercados.

³ Formado por los mercados televisivos, cinematográficos, radiofónicos y discográficos. Para este ejemplo no se tienen en cuenta otros mercados de la comunicación, como el mercado de medios impresos —prensa, revistas y editorial— o el mercado multimedia —Internet y videojuegos—.

dedicadas a la producción de cine o televisión, 1.961 de televisión abierta, 692 dedicados a las redes de cable y 648 a telecomunicaciones vía satélite, entre los que se incluye la televisión por satélite. Pues bien, en este sector, el análisis y conocimiento de los principales grupos —Time Warner, Walt Disney, News Corporation, Vivendi Universal, Bertelsmann y Viacom— permite formarse una idea de industria de forma global, pues estas compañías acaparan un alto porcentaje del mercado de la comunicación a nivel mundial.

Otros autores, en cambio, aceptando dicha tendencia oligopolística, consideran que hoy en día resulta desacertado calificar al mercado global de comunicación en su conjunto como un oligopolio, ya que estrictamente su posición no puede ser considerada dominante. Sin embargo, sí abren la puerta a tal calificativo si se trata de analizar algunas de las industrias que lo componen, como es el caso de la discográfica o la cinematográfica (Mora-Figueroa Montfort, 2009: 27-28).

El segundo punto es el que hace referencia a la diferenciación del producto. Históricamente, dicho proceso ha sido entendido de forma horizontal, respondiendo a la separación entre el mercado de productos impresos, el de productos audiovisuales y el de productos multimedia. Además, cada uno de esos mercados responde a la distinción de sus productos entre información y entretenimiento: es un mercado de productos informativos en cuanto se dedica a la producción, distribución y procesamiento de información, y es considerado como mercado de productos de entretenimiento en cuanto es entendido como un conjunto de empresas que producen bienes y servicios destinados a cubrir tiempo libre del consumidor final. Como expresa Buquet, cualquiera de estas acepciones no excluye a las demás, sino que el propio concepto es relativo y su amplitud depende del corte que haga el investigador (Buquet Corleto, 2005: 34).

También es importante considerar la separación entre creadores y distribuidores de contenidos. Los primeros se caracterizarían por el interés por el propio producto y la búsqueda de la excelencia en el mismo y los segundos, por el interés de satisfacer a la audiencia a través de la previa identificación de sus gustos y preferencias (Mora-Figueroa Montfort, 2009: 29).

Otro factor a tener en cuenta a la hora de analizar la estructura de mercado de una industria son las barreras de entrada. Dichas barreras, según Bain, pueden ser de tres tipos: causadas por ventajas absolutas de costes, causadas por diferenciación de los productos o resultantes de economías reales o monetarias (Bain, 1956); y si bien “garantizan los puestos más destacados a las empresas, de modo que funciona como eje de conquista y fidelización del consumidor o como escudo para que sus espacios no sean alcanzados” (Cruz Brittos, 2003), desde una perspectiva schumpeteriana, son la contrapartida necesaria del proceso de innovación debido a que siempre existen otras empresas que quieren derribarlas y levantar otras nuevas en su lugar.

En el ámbito de la comunicación, como consecuencia de sus inherentes economías de escala, el tamaño y las ansias de poder y mejor defensa ante los competidores han contribuido a fomentar el levantamiento de barreras de entrada de forma histórica. No obstante, el papel democratizador creciente de la tecnología y el

⁴ Se entiende por establecimiento cada unidad física que proporciona servicio. Una empresa o compañía podría estar formada por uno o varios establecimientos.

clima de desregulación —arma de doble filo en este asunto— han permitido cierta flexibilización de dichas barreras, posibilitando el derrumbe parcial de mercados anteriores y la alternancia en los primeros puestos.

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan en el ámbito corporativo de una organización y se da cuando dicha organización, generalmente una empresa, controla varias fases del proceso productivo en su búsqueda del aprovechamiento de los recursos propios para crecer dentro de un sector determinado.

Por último, a pesar de que la posibilidad de controlar todos los procesos es casi nula, en el ámbito de la comunicación, tal como afirma Richeri, “el nivel más ambicioso en la búsqueda de sinergias está representado por aquellos grupos multimedia que tienen la intención de desarrollar una misma idea exitosa en una concatenación de productos, géneros, formatos, eventos” (Richeri, 1994: 36-37). Bajo este esquema, las compañías deben concentrar sus esfuerzos en los productos más rentables y plantearse cómo ampliar conceptual y prácticamente los ámbitos de sus negocios.

2.2.1. Diferencias históricas entre Estados Unidos y los países europeos

En lo que respecta a los medios, el control por parte del Estado ha sido una constante en todo el mundo. Sin embargo, dicho control ha variado en función de los países. En líneas generales, las políticas adoptadas tienden a la liberalización de los diversos mercados de la comunicación hoy día, pero el Estado continúa poseyendo, en todos los países, la potestad de regularlos, y actúa siempre por acción o por omisión.

De forma histórica, han sido patentes las diferentes concepciones que, por un lado, los Estados Unidos y, por el otro, los países europeos han desarrollado a este respecto. En Norteamérica, donde la cultura se entiende como privada, el Estado se erigió como férreo árbitro de una liga en la que solo jugaban unas pocas grandes compañías, estableciendo desde un primer momento libertad comercial a la par que desarrollaba leyes antimonopolio que intentaban contrarrestar su política económica liberal. En cambio, en la Europa Occidental, fruto de las políticas estatales de comunicación surgidas tras la Segunda Guerra Mundial, se entendió la labor que los medios realizaban como de servicio público y al Estado, como gestor ideal de tal labor. De este modo, en los diferentes países europeos occidentales se establecieron los correspondientes monopolios públicos que, salvo excepciones, no perdieron peso hasta las últimas décadas de siglo.

2.2.2. Regulación y desregulación

Sin duda alguna, durante décadas la regulación de los diferentes mercados de la comunicación a uno y otro lado del Atlántico fue exigente y exhaustiva. En ambas zonas se daban intervenciones públicas intencionadas para orientar y, si fuera necesario, dirigir, la conducta de un determinado actor en un mercado concreto y garantizar así el correcto funcionamiento de este. Empero, había una diferencia entre una y otra orilla: si bien los medios estaban al servicio de la economía en Estados Unidos, en Europa lo estaban al servicio de la política.

En consecuencia, las medidas legales que las regulaban fueron diversas y, como menciona Mercedes Medina, solían y suelen marcar “las pautas de crecimiento o recesión de las empresas e influyen en la dirección de las decisiones” (Medina Laverón, 2005a: 34). Desde el pensamiento americano, la intervención estatal se justificaba como respuesta a los fallos normales de mercado mientras que, desde el discurso europeo, con diversos matices entre países, el medio público basaba su legitimidad en la limitación técnica, la necesidad política de pluralismo, la consecuente necesidad de representación de las minorías, la educación y los objetivos culturales (Arriaza Ibarra, 2009: 274)

2.1. CUADRO. *Etapas de los medios públicos europeos*

Fase del medio público	Financiación	Política	Contenidos	Idea de medio público
Monopolio (1920 -1980)	Canon, presupuestos estatales, publicidad	Regulaciones, responsabilidad social y consenso	Información, educación y cultura	“Algo que es bueno para los ciudadanos y el país”
Competencia (1980 - 2000)	Publicidad, leyes del mercado, eficiencia	Desregulación, liberalización, conflicto	Amplios o estrechos	“Algo diferente y que no ofrecen los anteriores”
Digitalización (2000)	-	-	A la carta, cross-media	“Todo para todos, en cualquier momento”

Fuente: Arriaza Ibarra (2009), p. 274

Sin embargo, desde finales de los años setenta, la tendencia desreguladora, entendida como un proceso de cambio normativo cuya consecuencia es la entrada de nuevos agentes económicos o competidores, es la que se encuentra en alza. En Estados Unidos, a mediados de los años setenta, la aparición de nuevos medios y vías de distribución permitió la liberalización, primero, del mercado de las telecomunicaciones y, más tarde, del audiovisual. En este sentido, para los intereses de la investigación, cabe resaltar como hitos de la desregulación estadounidense dos leyes: la *Cable Act* de 1992, que desregularizó el mercado del cable, y la *Telecommunications Act* de 1996, por la cual se equipararon cable, teléfono y radiodifusión y se produjo la apertura de dichos sectores.

En Europa, el proceso de desregulación de las industrias de la comunicación ha sido diferente. Desde mediados de los ochenta, los operadores privados comenzaron a aparecer en Europa como respuesta “a una necesidad continua de apoyar la provisión del servicio público [...] conjuntamente con una alternativa que proveyera mayores posibilidades de elección para las audiencias europeas” (ibíd.: 276). En líneas generales, en esta desregulación, se distinguen varias fases: privatización, liberalización, comercialización del sector público y, en algunos casos, “re-regulación” (Murdock, 1990).

Como último estadio, tanto en Estados Unidos como en Europa, se está dando el que ha sido denominado como “proceso de digitalización”. En ambas regiones, son abundantes los interrogantes abiertos sobre modelos de negocio y rentabilización, pero no es difícil adivinar que traerán consigo grandes cambios, entre ellos, intentos de globalizar los sistemas televisivos política y económicamente y/u ofrecer mayor pluralismo y cultura en ellos (Bustamante, 2003).

2.2.3. Globalización

La globalización es, sin duda, uno de los fenómenos más consolidados política, económica, tecnológica, social y culturalmente en los últimos años. En todas las disciplinas, son tantos los autores que la bendicen como aquellos que alertan de sus inconvenientes. De lo que no cabe duda, ya sea este un fenómeno nuevo o una continuación de la internacionalización, es que su incidencia actual en todos los ámbitos de la actividad humana es enorme y que, por consiguiente, produce, a primera vista, importantes cambios: en lo comunicativo, los espacios se destruyen; en lo legislativo, se tiende a la liberalización y a la normalización; en lo empresarial, se aceleran los procesos integradores e internacionalizadores; y en lo cultural, se resucita la idea de diversidad (ibíd.; Mora-Figueroa Montfort, 2009: 42-43).

En lo referido a los medios de comunicación, ha supuesto una presión hacia los sistemas controlados por el Estado y antiguos monopolios públicos que, por un lado, ha beneficiado a la competencia en áreas amenazadas debido al incremento de la oferta de información y, por otro, ha potenciado la colonización empresarial a nivel mundial por parte de grandes grupos ya asentados previamente y que partían con ventaja.

2.3. Los grandes grupos de comunicación

La denominación que se le ha otorgado a los grandes grupos de comunicación a lo largo de décadas ha ido cambiando. Durante años, sobre todo en Estados Unidos, los diferentes grupos de empresas que dependían de una misma casa matriz recibieron la denominación de “conglomerado”. Específicamente el término conglomerado hace referencia a la combinación de dos o más empresas que realizan negocios completamente diferentes. En el ámbito de la comunicación, tanto en lo profesional como en lo académico, una de las definiciones que se han otorgado a los grandes grupos de comunicación que desarrollaban actividades en varios sectores ha sido la de “conglomerados de medios” (Turow, 1992).

Otro punto de vista al afrontar la denominación de este tipo de empresas globales es el de diferenciar entre multinacionales —aquellas que mantienen operaciones significativas en varios países pero son dirigidas desde uno solo—, transnacionales —empresas con operaciones significativas en más de un país con dirección descentralizada en cada uno de ellos— y organizaciones sin fronteras, caracterizadas por suprimir las barreras geográficas artificiales. Sin duda alguna, esta es la concepción adoptada por Gershon al referirse a estos grupos como “corporaciones transnacionales de medios” (Gershon, 1993). Algún estudio más reciente, como el elaborado por Mora-Figueroa Montfort, teniendo en cuenta los cambios sufridos en las últimas décadas, se decanta por la denominación de “corporación transversal de comunicación” y establece una serie de atributos que son característicos a este tipo de empresas: dedicación a la comunicación como actividad principal, tamaño y transversalidad (Mora-Figueroa Montfort, 2009: 71-80).

Por último, muy acorde a esta última definición, está en alza una nueva denominación para calificar la estrategia que desarrollan: “empresa transmedia”. Dicho término, que engloba también una forma narrativa en la elaboración de productos, estructura unos esquemas de organización y explotación del negocio que vincula a todas las industrias culturales y creativas. Es importante distinguir entre diversas acciones que realizan estas empresas: acciones 360° y acciones transmedia. En las primeras,

desarrollan una misma estrategia de negocio para un producto en torno a estas industrias. En la segunda, a partir de un concepto o producto, desarrollan estrategias específicas para cada plataforma, intentando conseguir una mayor eficiencia en tal práctica.

Sea cual sea el criterio elegido, lo indiscutible es que existe un número limitado de empresas de comunicación, con porcentajes de propiedad y mercado que varían de un sector a otro, cuyo análisis permite hacerse una idea del auténtico control sobre la economía de la comunicación y, en concreto, sobre la economía del audiovisual. Debido a las históricas diferencias que han existido entre la industria audiovisual norteamericana y europea, principales objetos de estudio, se han generado unas diferencias económicas abismales entre los grupos norteamericanos y los europeos. De hecho, de los principales grupos analizados, todos los que dominan el panorama mundial son norteamericanos⁵, a excepción del grupo Bertelsmann y la facción europea de Vivendi Universal⁶.

La creación de estos vastos conglomerados deriva mayoritariamente, en lo que al audiovisual se refiere, del control del cine que las grandes *majors* han realizado durante décadas. Hasta 1995, estas eran: Walt Disney, Columbia, Metro Goldwyn Mayer, Paramount, Twentieth Century Fox, Warner Bros. y Universal. En la actualidad, son los propietarios de casi todos estos grandes estudios de cine —a excepción de Sony Pictures, que además se ha hecho con Metro Goldwyn Mayer— en la búsqueda de controlar todo el proceso, tanto la producción como la distribución y exhibición de películas.

El grupo Bertelsmann también sienta sus bases sobre los que un día fueron los mayores estudios cinematográficos europeos, los de UFA. Así, todos los grupos —en mayor o menor medida y con grandes diferencias entre ellos— se dedican a la producción de cine y televisión. Con datos de 2000, facturaron alrededor de los 34.000 millones de euros por el desempeño de estas actividades (Buquet Corleto, 2005: 78).

Los modelos estructurales y de crecimiento de estos grandes grupos son tan diversos como los grupos en sí. A grandes rasgos, a continuación se intentará ofrecer una fiel imagen de cada uno de ellos, dando unas cifras de resultados de manera global, focalizando la información de propiedad en lo audiovisual y las últimas operaciones de relevancia llevadas a cabo por cada uno de ellos. El criterio elegido para su ordenación es la cifra de facturación en 2007 según los datos ofrecidos por cada una de las compañías. Estos seis grandes grupos se convierten en ocho en otras estadísticas. Por un lado, Viacom y CBS Corp., desde 2005, responden como dos entidades diferentes. Por otro lado, desde 2004 hasta 2009, Vivendi incluía NBC Universal. A pesar de que en las otras descripciones aparezcan como grupos diferentes, en la presente memoria, en ambos casos, se les considerará como un todo.

⁵ Aunque alguno de estos grupos no son de origen estadounidense, sí que lo son sus principales empresas audiovisuales. Así, Columbia, Fox y Universal, con casa matriz originaria de Estados Unidos, serán consideradas estadounidenses a pesar de estar controladas por Sony —Japón—, News Corporation —Australia— y Vivendi —Francia—.

⁶ Grandes grupos audiovisuales europeos —como, por ejemplo, los grupos públicos BBC o ARD, o los privados como Mediaset o TF1— por las enormes diferencias existentes, serán puestos en liza cuando se analicen los diferentes sistemas televisivos europeos.

2.3.1. Time Warner

Durante gran parte de la década de los noventa, Time Warner Inc. ha sido la primera empresa de comunicación por volumen de negocio, desplegando sus actividades en el terreno cinematográfico, televisivo, videográfico, editorial, multimedia y, con gran hegemonía e importancia, en el mundo del cable.

En 1989, la fusión entre Warner Bros. y Time Inc. supuso el punto de partida de una serie de operaciones que consolidarían a los grandes grupos a escala global. En 1996, en una operación valorada en 7.600 millones de dólares, adquirió Turner Broadcasting System. En enero de 2000, anunció la fusión con America On Line (AOL), el mayor operador de medios y servicios a través de Internet de aquel momento, por una cifra superior a los 183.000 millones de dólares y consistente en el intercambio de acciones. El 11 de enero de 2001, cuando se concretó la fusión, el grupo resultante pasó a denominarse AOL Time Warner. Esta última fusión debe ser entendida en el contexto previo al cambio de siglo. Internet iba a revolucionar el mercado de la información y del entretenimiento, por tanto, la convergencia de contenidos y tecnología era necesaria si se quería captar a una audiencia global. Por aquel entonces, la cotización bursátil de AOL era de 160.000 millones de dólares, el doble que la de Time Warner. La apuesta por convertirse en el primer grupo instaurador en una nueva forma de comunicar era tremendamente apetecible y tentadora pero, en aquel momento, ya existían opiniones enfrentadas sobre la viabilidad del proyecto (Goetzl, 2000: 3).

No hizo falta mucho tiempo para dar la razón a estos últimos puesto que, solo un año después de completar la fusión, ya era considerado como un fracaso por una gran mayoría. AOL, que debía impulsar el ya de por sí gran potencial de Time Warner, se convirtió en el lastre que ahogaba al resto de divisiones de la compañía. De hecho, en 2003, se anunció que el grupo volvía a adoptar el nombre de Time Warner Inc. Las causas de este fracaso, tal como apunta Mora-Figueroa, pueden resumirse en tres: imposibilidad de conciliar dos culturas corporativas tan distintas, el fracaso de la arriesgada apuesta por la convergencia y el no cumplimiento de las expectativas. Desde entonces, la valoración de AOL ha caído en picado y nunca más, pese a que su recuperación bursátil se inició en 2004, ha vuelto a cotizar como en el momento previo a la gran operación. El punto y final se puso el 10 de diciembre de 2009, cuando Jeff Bewkes, CEO de Time Warner, anunció a sus accionistas la separación de ambas empresas —quedando AOL como una empresa independiente— para así poder dinamizar el funcionamiento del grupo, conseguir unos resultados más estables y ofrecer mayor atractivo a futuros inversores y seguridad a accionistas.

A pesar de todo, el fracaso de la operación de AOL no debe llevar a engaño. Si bien es cierto que la descentralización del grupo tampoco ayuda a competir contra otros grupos más cohesionados, la capacidad de Time Warner como grupo de comunicación es innegable. Sin duda, en este aspecto tiene mucho que ver su gran potencial en el negocio del cable, donde es el segundo mayor proveedor de televisión de Estados Unidos, y cuenta con un gran potencial de marcas en lo referido a contenidos.

Por un lado, como proveedor de servicios de cable, en 2004 Time Warner Cable consiguió reforzar su posición de mercado con la compra, junto a Comcast —líder del sector y rival a batir— de Adelphia Communications. Junto con este pago, Comcast entregó a Time Warner el 21% de propiedad en los activos de televisión por cable de

Time Warner que posee la compañía desde que compró el negocio de televisión por cable de AT&T, que tenía participación en Time Warner. Además, en 2009, en un verdadero intento por focalizar las actividades de la empresa subsidiaria de cable y competir con Comcast, se decidió que Time Warner Cable también se escindiera de su matriz y comenzara a funcionar como una empresa independiente.

Por el otro, la división de televisión por cable engloba grandes marcas que son consideradas como los mejores activos de la compañía. Entre ellas, sobresalen Home Box Office como uno de los canales de pago de mayor éxito de Estados Unidos, y Turner Broadcasting System, que engloba a marcas tan reconocidas —aunque no se encuentren en su mejor momento— como CNN o TNT.

En lo referido a televisión en abierto, tras la experiencia de The WB, Time Warner cuenta con The CW, cadena destinada a audiencias jóvenes, que, si bien a cierta distancia, puede competir con las cuatro cadenas establecidas. Además, desde 2007, Time Warner cuenta con un 25% de The CW4Kids, canal de gran éxito entre los niños estadounidenses.

Los datos financieros positivos de 2003 para Time Warner supusieron un gran alivio y ocultan dos años de grandes problemas económicos, como fueron 2001 y 2002. Tras años de beneficios, la fusión frenó esta tendencia y provocó importantes pérdidas. Afortunadamente para el grupo, la facturación en 2003 se situó en 39.565 millones de dólares y el beneficio neto en 2.639 millones. No cabe duda de que la venta de Warner Music Group, su filial discográfica, ayudó mucho a la cuenta de resultados de aquel año y permitió la recuperación tras la traumática fusión. En 2006, el crecimiento continuó produciéndose —las tasas de crecimiento fueron de 3,36% en cuanto a facturación y 35,41% en cuanto a beneficio neto— pero, en 2007, debido en parte a los malos resultados de su negocio AOL de acceso a Internet, el beneficio de Time Warner disminuyó con respecto al mismo periodo del año anterior, con 4.387 millones de dólares de beneficio neto.

2.2. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Time Warner en 2007, 2008 y 2009

	2007	2008		2009		TCAA ^a
Facturación	26.211	1,16%	26.516	-2,76%	25.785	-0,82%
Beneficio neto	4.387	-405,49%	-13.402	-118,42%	2.468	-25%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía.

En 2008, Time Warner continúa liderando el listado de medios de comunicación. La facturación generada fue de 46.894 millones de dólares, un 1% más que el año anterior, pero, paradójicamente, en cuanto al beneficio neto se recogieron unas pérdidas históricas: las cifras se sitúan en 13.402 millones de dólares. La gran crisis económica ha tenido mucho impacto en los ingresos publicitarios, además de provocar caídas en las suscripciones en los diferentes segmentos del grupo. AOL cerró el ejercicio con una pérdida operativa de 1.147 millones de dólares y la división de servicios por cable contabilizó en negativo 11.782 millones, mientras que la de publicaciones perdió 6.624 millones. En cambio, su división de televisión logró una ganancia operativa de 3.118 millones, muy similar a la del año precedente, y la de entretenimiento registró un resultado positivo por 823 millones, frente a los 845 millones de 2007.

2.3.2. Walt Disney

Quizás Walt Disney sea, de todas las empresas analizadas, la que mejor ha sabido conservar su independencia, su capacidad productiva y su saber hacer. Su gran valor y su mayor activo es su propia marca, embajadora de la cultura popular americana basada en los valores familiares y centrada especialmente en los niños, situada siempre en los primeros puestos de las listas de cotización (Mora-Figueroa Montfort, 2009; 133-134). Partiendo de una importante base de producción y distribución, tanto de cine como de televisión, primero extendió sus brazos sobre el cable con la creación de Disney Channel. En 1995, protagonizó la segunda operación más costosa en la historia empresarial al fusionarse con Capital Cities. Esto le supuso convertirse en la empresa de comunicación más grande del mundo y, de una tacada, se hizo con la propiedad de la cadena de televisión ABC, la red de cable ESPN y otros activos.

Ya en el siglo XXI, Walt Disney compró Fox Family Worldwide en 2001. Esta operación, valorada en 5.300 millones de dólares, fortaleció su principal negocio de entretenimiento, y dicha compañía fue denominada ABC Family Channel. Al año siguiente fue célebre el acuerdo con Omnicom Group, importante agencia global de publicidad para asegurar el gasto publicitario —se habló de unos 1.000 millones de dólares— en programas de ABC, ESPN y otros medios de Walt Disney durante aquella temporada.

Los años 2003 y 2004 supusieron una fuerte tensión para Walt Disney. El grupo se vio inmerso en batallas judiciales contra sus propios accionistas, se produjeron graves desavenencias entre sus directivos y tuvo que hacer frente a una OPA hostil por parte del grupo Comcast que, finalmente, fue retirada. Superadas todas estas dificultades, a partir de esa fecha, el grupo consiguió una mayor estabilidad con la salida de Michael D. Eisner, primer directivo desde 1984, y la llegada de Robert A. Iger. El nuevo consejero delegado intentó, desde un primer momento, dinamizar el grupo. Dentro de esta nueva etapa, en enero de 2006 Walt Disney anunció la compra de Pixar, empresa con la que ya había mantenido estrechas y fructíferas colaboraciones en materia de animación pero con la que por aquel entonces mantenía frías relaciones, por una cifra que rondaba los 7.400 millones de dólares estadounidenses. Tras la adquisición, Steve Jobs —dueño de la mitad de las acciones de la empresa de animación— se hizo con el control del 7% de Disney, algo inusual ya que ningún accionista superaba el 5% (ibíd.: 137, 148, 152). El 28 de enero de 2010, Miramax Films, histórica firma independiente de Walt Disney, cerró sus puertas tras el despido del personal original para convertirlo en un estudio más de Walt Disney aplicado a la tecnología digital. Unos meses antes, en septiembre de 2009, había anunciado el recorte de los estrenos de la firma en un 70%, pasando de ocho estrenos anuales a tres.

Según la memoria del propio grupo, la producción y distribución de cine y televisión representó el 38% de sus actividades; sus negocios de televisión abierta, el 37%; y la programación de señales, el 25%. La facturación del grupo en 2000 ascendió a 25.418 millones de dólares y sus beneficios netos, a 920 millones. Estas cifras situaron a Walt Disney en tercera posición entre los grandes grupos en lo referido a facturación y, según Gustavo Buquet Corleto, en la segunda posición si se tiene en cuenta solo la facturación de sus divisiones de producción y distribución cinematográfica (Buquet Corleto, 2005: 80). La tasa de crecimiento, desde 2000 a 2009, supuso un crecimiento del 4,89% en lo referido a facturación y de un 26,19% en lo referido a beneficio neto.

En 2003, el 81,8% de la cifra de negocio de Disney se localizó en Estados Unidos y Canadá, el 11,7% en Europa, el 4,9% en la zona de Asia y el Pacífico, y el 1,6% en Latinoamérica y el resto del mundo (Mora-Figueroa Montfort, 2009: 155). Ese año su facturación fue de 27.061 millones de dólares estadounidenses y su beneficio neto, de 1.338 millones. En 2006, las ventas de Disney colocaron al grupo en primera posición con una cifra de 33.747 millones en términos de facturación y de 3.304 millones en términos de beneficio neto.

2.3. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Walt Disney en 2007, 2008 y 2009

	2007	2008		2009		TCAA ^a
Facturación	35.510	6,57%	37.843	-4,48%	36.149	0,89%
Beneficio neto	4.687	-5,55%	4.427	-25,3%	3.307	-29,44%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía ^a

En 2008, con respecto a 2007, la facturación se incrementó en un 6,57%: desde los 35.510 millones de dólares estadounidenses se pasó a los 37.843 millones. En cambio, el beneficio neto de la compañía pasó de 4.687 a 4.427 millones, lo que supuso un descenso del 5,55%.

Las ganancias vinculadas a la explotación del sector televisivo aumentaron ese mismo año debido, en gran medida, al aumento de suscriptores de las grandes bazas de Walt Disney en el sector del cable. En segundo lugar, la explotación comercial de películas en DVD, especialmente el éxito de *High School Musical*, supusieron un aumento extraordinario de los ingresos del grupo. Por último, las ventas internacionales de series televisivas como *Grey's Anatomy*, *Private Privace* y *Reaper* permitieron contrarrestar el descenso de los ingresos por publicidad.

En 2009, sin duda como consecuencia de la crisis económica mundial que afecta de forma incisiva en los ingresos por publicidad que el grupo recibe, la facturación del grupo descendió en un 4,44% con respecto al año anterior. La cifra se situó en los 36.149 millones. En lo referido al beneficio neto, el descenso fue de un 25,3%: se pasó a los 3.307 millones. Además de la mencionada crisis, otras causas son el descenso en la venta de unidades de DVD, de las ganancias derivadas de la explotación de los parques temáticos, el incremento de los costes de producción y, por último, el moderado éxito de las películas y programas durante ese año fiscal. La tasa de crecimiento anual desde 2007 a 2009 en lo referido a facturación fue de 0,89%, mientras que, para el mismo periodo, en lo referido a beneficio neto, se produjo un descenso del 29,44%.

A pesar de esto, el incremento de ganancias derivadas de las actividades de cable fue de un 5%, siendo de 514 millones de dólares. Al igual que el año anterior, estas buenas noticias para el grupo se deben al aumento de abonados al cable. Sin embargo, estos resultados no han impedido el descenso de los ingresos de la televisión en abierto que, a finales de año, supusieron un descenso del 3%. De nuevo, la venta internacional de ficción televisiva —sobresalen: *Grey's Anatomy*, *Private Privace* y *Criminal Minds*— pudo moderar este descenso. Por último, señalar que, en el cómputo total, dicho sector aportó unas ganancias superiores en un 2% respecto a la cifra del año anterior, es decir, un incremento de 352 millones de dólares estadounidenses.

2.3.3. News Corporation

Hablar de News Corporation, también conocida como News Corp, es hablar de Rupert Murdoch, su fundador, presidente y consejero delegado desde hace más de medio siglo. Hoy día, esta empresa es uno de los mayores conglomerados de medios de comunicación del mundo y abarca gran parte de los sectores de la información y del entretenimiento.

Desde 1979, año en el que adoptó la actual denominación, no ha cesado de crecer. Partiendo de medios australianos —dedicados a la prensa—, paso a paso, pero de forma rapidísima, fue expandiéndose por el ámbito audiovisual. En 1981, adquirió la mitad del estudio de cine norteamericano Twentieth Century Fox. Tres años más tarde, compró la otra mitad. En 1985, cuando Murdoch consiguió la nacionalidad americana, se hizo con el grupo Metromedia. En 1986, se creó el actual canal Fox y, a finales de siglo, el 96% de los estadounidenses que quisiesen podían sintonizar el canal, lo que lo convirtió en la cuarta cadena del país. Además, partiendo de la base de producción y distribución de Twentieth Century Fox, News Corporation ha conseguido la creación de una red de plataformas multimedia que se han concretado en todo un imperio con especial hegemonía en Estados Unidos y el mercado panasiático.

Sin lugar a dudas, otro bastión del grupo es Reino Unido, donde opera mediante la plataforma BskyB. Los canales de pago que oferta se encuentran entre los más vistos en el Reino Unido. Además, suele producir contenidos para televisión. Su expansión por otros países europeos, como Italia o Alemania, es ya un hecho y no se descarta que en el futuro próximo la estrategia del grupo abarque otros países del mismo ámbito. Por poner un ejemplo, en 2000 el grupo compró una parte de la plataforma Première al grupo Kirch, al que además forzó a la suspensión de pagos dos años después. En 2008, se hizo con su actual 38% y, tras un cambio de imagen, ha conseguido situar a Sky Deutschland como líder de la televisión de pago en el país germano. En 2003, News Corporation se hizo con el 34% de la plataforma de televisión de pago Direct TV pero, a raíz de los malos resultados cosechados tanto en Estados Unidos como en Latinoamérica, se procedió a la desinversión. Así, en 2006, Murdoch compró el 16,3% que Liberty Media poseía en su compañía. A cambio, el grupo Liberty se hizo con el 38,4% de Direct TV. Ese mismo año, creó MyNetwork TV, cadena nacional en abierto destinada a luchar contra The CW pero que, en la práctica, opera como cadena hermana de Fox.

En 2008, con una inversión de 100 millones de dólares estadounidenses, el grupo creó seis canales regionales en India. Sin duda, esta operación es fruto de la importante estrategia de diversificación que, bajo la marca Star, la casa matriz está realizando en el continente asiático. Desde su creación en 2001, Star TV, no ha conseguido los objetivos propuestos y, a día de hoy, sigue siendo un mercado con pérdidas.

En septiembre de 2009, News Corporation, dio a conocer los detalles de una reestructuración que pasa por el recorte presupuestario y la apuesta decidida por el mercado indio. Según el nuevo plan, todos los canales en lengua inglesa de Star quedarán bajo el control de Fox International Channels. Además, el negocio de radio y televisión que News Corp tiene en Asia quedará dividido en tres: Star India, Star Greater China y Fox International Channels. Señalar también que, sin duda, el mercado chino es a medio-largo plazo uno de los objetivos de Murdoch; muestra de ello es su lenta pero decidida introducción en él.

Si se comparan con los de 2000, los datos de 2003 ofrecen una disminución en cuanto a facturación y también en cuanto a ingresos netos. Ahora bien, dichos datos, que se sitúan en torno a los 17.474 y los 1.046 millones de dólares respectivamente, pueden ser considerados como positivos para la compañía. En 2001 y 2002, las pérdidas fueron inmensas. Por tanto, las cifras de 2003 suponen una recuperación que, contemplando resultados posteriores, supuso un crecimiento constante hasta 2008.

2.4. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de News Corporation en 2007, 2008 y 2009

	2007	2008		2009		TCAA ^a
Facturación	28.655	15,15%	32.996	-7,8%	30.423	6,17%
Beneficio neto	3.426	57,24%	5.387	-162,71%	-3.378	-198,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía.

Sin embargo, los datos en 2009 han sido catastróficos y han provocado que, si bien la tasa de crecimiento en cuanto a facturación sigue siendo positiva, el crecimiento del beneficio neto durante todo el periodo se haya reducido en casi un 200%. News Corp ha pasado de registrar unos beneficios netos anuales de 5.400 millones de dólares en el año fiscal de 2008 a sumar alrededor de los 3.400 millones de dólares de deuda neta en el año 2009, razón por la cual ha decidido implantar el ya mencionado programa de recorte de costes en todo el grupo. Este decremento —el mayor de la historia de la compañía—, como en líneas generales apuntan las memorias anuales del grupo, se debe a la amortización de 8.400 millones de dólares por la adquisición de Dow Jones, licencias de emisión y otros activos, así como a una caída en los ingresos publicitarios.

2.3.4. Vivendi

En sus orígenes, Vivendi surge de la fusión entre CGE (Compagnie Générale des Eaux), una decimonónica compañía pública francesa dedicada al agua —privatizada y diversificada después— y los estudios Universal de Hollywood. Tal denominación, la de Vivendi, se adoptó en 1998, cuando se fusionó con Havas y se convirtió en el primer grupo de comunicación francés. Años antes, había participado en la creación del primer canal de pago europeo, Canal+, del que posteriormente adquiriría el 49% de sus acciones. Hoy día, tras una década que vio su rápida ascensión y su fuerte caída, puede ser considerado como un conglomerado francés de medios de comunicación centrado en el mundo de las telecomunicaciones, la televisión de pago, la música y los videojuegos.

En 2000, año de la fusión de Vivendi y Universal que volvió a cambiar el nombre del grupo, su facturación total fue de 53.000 millones de euros: el 50% correspondía a sus negocios del agua; el 20%, a la música; el 16,5%, a sus negocios audiovisuales; y un 12%, a las telecomunicaciones. Desde ese momento, en el seno de la compañía se configuraron dos grandes bloques audiovisuales. Por un lado, con sede en París y extendido a otros países europeos, se encontraba el grupo Canal+. Por el otro, Vivendi Universal Entertainment, con sede en Nueva York, y que supuso el soporte para el intento, a la postre fallido, de conquistar el mercado americano. En este sentido, realizó cuatro grandes operaciones de compra en dicho mercado: MP3.com, Houghton Mifflin, un 10,7% de EchoStar y la división audiovisual de USA Networks. Además, ese mismo año se creó Vivaz, en un intento de hacer converger las industrias de las

^a TCAA= [(Y_n/Y₀)^{1/n} - 1] x 100

* Datos ofrecidos en dólares estadounidenses (\$).

telecomunicaciones, información e industria mediante los activos que la compañía había ido comprando hasta ese momento.

Tal voracidad empresarial hizo que, al igual que el crecimiento de la compañía fuera espectacular desde su desarrollo como grupo de comunicación, la crisis y el repliegue, consecuencia de la deuda acumulada por tales adquisiciones y las fallidas apuestas empresariales americanas, también lo fueran. En 2002, tras la salida de Messier y la llegada de Fourtou a la presidencia, la por aquel entonces Vivendi Universal comenzó a realizar grandes desinversiones y cierres en las mismas empresas que pocos años compraba a bombo y platillo. Las adquisiciones realizadas en Estados Unidos fueron vendidas, al igual que algunas empresas de mayor recorrido —como ejemplo, señalar que fueron vendidas Vivendi Universal Publishing, Canal+ Technologies o Telepiù—. Además, Vivendi Environment, la filial que agrupaba los originarios negocios de medio ambiente de la compañía, se independizó financieramente de la matriz del grupo. En 2003, se independizó totalmente, pasando a denominarse Veolia Environment.

En 2004, se consolidó la fusión de Vivendi Universal Entertainment con NBC, cadena estadounidense más vista entre el público de 18 a 49 años, a un precio de 14.000 millones de dólares y por el cual la casa matriz Vivendi Universal obtendría el 20% de la nueva compañía. Esta adoptó el nombre de NBC Universal y aglutinó el 100% de NBC y el 94,6% de Vivendi Universal Entertainment. En 2005, NBC Universal se hizo con el 100% de la anterior compañía (ibíd.: 230). En 2006, simbólico y enésimo cambio de nombre: se cae la palabra Universal de la denominación y pasa a llamarse únicamente Vivendi S.A. También ese mismo año se hace con la discográfica BMG, que hasta ese momento había pertenecido a Bertelsmann.

A finales de 2009 su propio sitio web anunciaba que Vivendi vendería su participación —valorada en 5.800 millones de dólares— en NBC Universal a General Electric y que no sería un accionista en la nueva entidad resultante de la *joint venture* entre esta y Comcast. En el caso de que las operaciones no llegaran a buen puerto —era necesaria la aprobación de las autoridades federales—, Vivendi se comprometió a vender a General Electric un 6,77% para, en el momento que se pudiera concretar la operación, venderle el resto. De este modo, General Electric —con un 49%— y Comcast —con un 51%— tendrían el control de NBC —gran fuente de programación para las redes de cable de esta última— y Vivendi podría utilizar el dinero para financiar su reestructuración, olvidándose de una vez por todas del mercado audiovisual americano.

El cuadro VIII muestra la transformación que Vivendi ha sufrido durante el periodo analizado. En 2000, año de pleno apogeo en el crecimiento de la compañía, su facturación anual se situó en 41.580 millones de euros y su beneficio neto, en 1.823 millones. En 2003, fruto de la labor de desinversión y contención de gastos, dicha facturación sufrió un fuerte repliegue para situarse en 25.482 millones de euros. Estas cifras supusieron un descenso en la tasa de crecimiento anual acumulado durante ese periodo, de un 15,06%. Sin embargo, el beneficio neto —creciente, con un 21,98% en este periodo— oculta la grave crisis que durante los años 2001 y 2002 se estaba formando. La situación financiera de Vivendi a finales de 2001 era ya más que preocupante, y en 2002 la crisis se precipitó, acabando con la carrera de Meisser en la presidencia. Durante estos dos años, Vivendi se convirtió en la tercera mayor compañía de comunicación del mundo pero a costa de endeudarse en demasía, lo que provocó la

catástrofe financiera de 2003. En palabras de Mora-Figueroa, “su precipitación y exceso de confianza en la convergencia, su falta de ejecución de la fusión con Seagram y su mayor ocupación en comprar que en dirigir, a punto estuvieron de acabar con una de las compañías más importantes del panorama empresarial francés” (ibid.: 243).

En 2006, los efectos de la reestructuración son más evidentes. A pesar de una tasa de crecimiento anual acumulado negativa en el conjunto del periodo —con un descenso de 8,9% en cuanto a facturación—, esta forzada reconversión generó una compañía más estable económica y empresarialmente. Así, si bien los resultados con respecto a 2000 se redujeron a la mitad, en el periodo 2003–2006, la tasa de crecimiento tan solo se redujo, ajustándose, alrededor del 8%, en lo referido tanto a facturación como a beneficio neto. A través de unas estrategias menos ambiciosas, el equilibrio desde 2003 es bastante apreciable, y en 2007, Vivendi obtuvo unos resultados positivos: facturó 21.657 millones de euros y obtuvo un beneficio neto de 2.832 millones, lo que supuso un crecimiento de un 8%.

2.3.5. Bertelsmann

Bertelsmann, además de ser el único grupo enteramente europeo de los analizados, es también el más peculiar por su organización, por su forma de actuar en el mercado y por ser, con certeza, el más global de todos. El grupo, de origen alemán, opera con mayor o menor presencia en la propia Alemania, el resto de Europa y Estados Unidos. En 2008, sus ganancias procedieron en un 36,3% de su mercado propio, en un 47,7% del resto de países europeos, en un 11,7% de Estados Unidos y en un 4,3% de otros países.

Sin embargo, hasta la fecha no cotiza en bolsa, pese a algunos intentos frustrados de anteriores cúpulas directivas que fueron frenados por aquellos que pensaban que el cambio iría contra los valores históricos de la compañía y que las estrategias empresariales tornarían a cortoplacistas. Desde 2002, el grupo familiar, principal valedor de la no presencia en bolsa, vuelve a estar al frente de la compañía. La familia Mohn —fundadora de Bertelsmann—, cuya participación en la empresa supone otra de sus peculiaridades, controla totalmente la compañía. De forma directa, tiene bajo su poder el 22,6% de las acciones del grupo y, a través de la Fundación Bertelsmann, el restante 77,4% de las acciones.

La decisión sobre la cotización bursátil ha sido una de las grandes cuestiones que ha sobrevolado la sede del grupo durante toda la década, debido a que parece imprescindible estar en los mercados bursátiles si se quiere competir, algo que todavía no se ha conseguido encajar con la identidad corporativa de la empresa. Entre los valores de la compañía, formalizados por Reinhard Mohn —presidente del grupo durante décadas— en su *Bertelsmann Essentials*, se encuentran la cooperación, el espíritu empresarial y la creatividad. Dentro de ellos, el principio de delegación de responsabilidad, a lo largo de la historia, ha consolidado otra de las marcas de identidad de la empresa, considerada como uno de sus grandes éxitos: la descentralización de cada unidad operativa.

Como consecuencia de ello, una vez vendida la discográfica BMG en 2008, la actual estructura de Bertelsmann se basa en cinco grandes compañías: Random House, grupo editorial del grupo y que agrupa a más de 150 editoriales de todo el mundo; Gruner + Jahr, editora de periódicos y revistas líderes en Europa que, a pesar de la crisis

publicitaria, ha conseguido mantenerse en pie; Arvato, unidad de negocio líder en su segmento que se dedica a la impresión y a los servicios de medios; DirectGroup, empresa subsidiaria que engloba las actividades de comercio electrónico y los clubes, tanto de libros como de música; y, por último, la que hoy en día es “la joya de la corona”, el grupo audiovisual RTL. En 2008, en lo referido a las ganancias de la compañía, el grupo RTL aportó el 35%; Arvato, el 30,2%; Gruner + Jahr, el 16,8%; Random House, el 10,4%; y DirectGroup, el 7,4%.

Su estrategia de crecimiento está muy alejada de la que han seguido otros grandes grupos de comunicación rivales. Si la mayoría han optado por grandes fusiones —Time Warner o Vivendi Universal— o adquisiciones —Walt Disney, Viacom o News Corporation—, el proceso de crecimiento de la compañía alemana ha sido más razonable y menos espectacular (ibíd.: 196). Sirva el ejemplo de su facción audiovisual, de mayor interés en la presente investigación, para mostrar la evolución del grupo.

La división audiovisual RTL, en su forma actual, líder en el mercado europeo, se crea en la primavera de 2000 tras la fusión de CLT-UFA con Pearson TV, la compañía de producción del grupo británico Pearson. Dicha operación significó el posicionamiento del grupo en el sector tras los vaivenes de la década anterior. Acuerdos consecuentes de la fusión hicieron que las participaciones de Pearson en Antena 3 y Five se integraran en el grupo. En 2001, Bertelsmann se convirtió en accionista mayoritario —con un 67%— tras el intercambio del 30% que poseía GBL por un 25% de las acciones propias de Bertelsmann. En 2002, adquiere N-TV, canal de noticias.

En 2004, lanza el canal belga Plug TV y el croata Televizija, y adquiere Paris Première, canal temático basado en la ciudad que lo da nombre. Además, ese mismo año, adquiere la propiedad del 11,6% en Capital Media, una empresa portuguesa de medios de comunicación que está implicada en la televisión en abierto, radio, Internet y publicidad. En 2005, adquiere el 30% de la rusa Ren TV y se hace con el 100% de la británica Five. En 2006, lanza dos nuevos canales en Reino Unido bajo esta última firma —Fiver y Fiver US— y tres en Alemania bajo la firma RTL —RTL Crime, RTL Living y RTL Fashion—.

En 2007, vende a PRISA su participación en Capital Media y lanza el canal RTL 8 en los Países Bajos. En 2008, adquiere el 66,6% del canal Alpha TV en Grecia, lanza UFA Cinema y reestablece la agencia de *marketing* UFA Sports. Además, lanza RTL 24 para su mercado holandés, el primer canal de noticias 24h para móviles. De nuevo, en 2009, RTL Países Bajos lanza RTL Lounge, el quinto canal de televisión en su cartera, que difunde el mejor drama holandés y extranjero, y programas de formato que tratan diferentes modos de vida.

En el periodo entre 2000 y 2003, el crecimiento en facturación fue casi inexistente. Se puede apreciar el estancamiento sufrido en los primeros años de siglo debido a operaciones de contención de gastos y desinversión en varios frentes. Lo que sí llama la atención es la caída del beneficio neto, que se situó en 208 millones de euros, cifra un 40,49% menor que el año anterior. Esto último pudo deberse a las erróneas políticas monetarias del grupo —que no estimaron la debilidad del dólar frente al euro—, a la ausencia de resultados extraordinarios en aquel año y al inicio de una crisis económica, bursátil y publicitaria.

No obstante, los datos de 2006 muestran los signos de recuperación económica en su punto más álgido durante todo el periodo. La recuperación de las ganancias por publicidad y el crecimiento de sus divisiones en Europa desde 2003 —año en el que se tocó fondo— lo hicieron posible. El crecimiento en este periodo, en lo que a facturación se refiere, se situó en el 4,72%, hasta alcanzar los 19.287 millones de euros. La recuperación del beneficio neto también es de resaltar: creció un 126,72% y supuso la cifra de 2.424 millones.

2.5. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Bertelsmann en 2007, 2008 y 2009

	2007	2008		2009	
Facturación	16.191	-0,45%	16.118	-4,68%	15.364
Beneficio neto	405	33,33%	270	-87,04	35

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía.*

El deterioro del sector, como en la totalidad de la economía, supuso la caída progresiva de la facturación y del beneficio neto entre 2007 y 2009. En 2007, las cifras de facturación se situaron en 16.191 millones de euros para, un año más tarde, descender un 0,45%. El beneficio neto descendió, en el mismo periodo, un 33,33%.

2.3.6. Viacom

Viacom Inc. es un grupo estadounidense de medios de comunicación con intereses a nivel mundial en cine y televisión. Creada en 1973, su sede se encuentra en Nueva York. En sus orígenes, Viacom nace de una antigua división de CBS dedicada a la sindicación. Sus principales divisiones se centran en la producción y distribución tanto cinematográfica como televisiva, el cable, el satélite y los videojuegos.

En 1999, se fusionó con CBS Corporation, pasando a formar parte del grupo de conglomerados audiovisuales que poseen alguna de las cadenas de televisión nacionales. A finales de 2005, aunque ambos grupos se dividieron en dos entidades distintas, continúan con los mismos dueños y accionistas. De este modo, Viacom Inc. se convirtió en el primer gran grupo que dio marcha atrás en las políticas de sinergia y convergencia, seguramente debido al insuficiente desarrollo y a las irregulares cotizaciones bursátiles. Por un lado, Viacom se centró en los canales temáticos y en la producción cinematográfica, y se orientó a negocios de alto crecimiento y gran rentabilidad. Por el otro, CBS Corporation se volcó en los negocios editoriales, radiofónicos y televisivos.

Entre otras operaciones reseñables, en 2001, la compañía adquirió Infinity Broadcasting Corporation, compañía de radio y publicidad, y en 2004, aprovechando la debilidad financiera de DreamWorks, se hizo con la compañía por una cifra de unos 1.700 millones de dólares. Esta última operación resultó un gran negocio para Viacom, a pesar de que algunos años más tarde —concretamente en 2008— DreamWorks consiguió desvincularse con el apoyo financiero de un grupo indio —RBE—.

De igual modo, en 2008 la propia CBS se hizo con Cnet Networks y se convirtió en una de las diez compañías más importantes de Internet en Estados Unidos. Una vez cerrada la adquisición, se integró en una subsidiaria, CBS Interactive. Hoy día, se dedica a la creación de *podcasts* de audio y video sobre diversas áreas como la tecnología, la política, la economía o la industria.

* Datos ofrecidos en euros (€).

Además, desde 1994, Viacom controla Paramount, el estudio de Hollywood más longevo. Entre sus propiedades, se encuentra Paramount Pictures, dedicada a la producción cinematográfica; Paramount Vantage, dedicada a la distribución de lo producido por la casa matriz; Paramount Classic, que actualmente se dedica a distribuir películas en un idioma extranjero. También cuenta con Nickelodeon Movies, productora cinematográfica del canal Nickelodeon, y MTV Films, productora del canal con el mismo nombre.

En lo referido a canales temáticos, Viacom opera las marcas MTV Networks, Nickelodeon y Black Entertainment Television (BET). Con la posesión de las dos primeras, Viacom se asegura, en lo televisivo, una audiencia de millones de personas a través de 150 canales en todo el mundo y, en lo comercial, una diversa oferta de entretenimiento —a través de todo tipo de formatos y soportes—. Igualmente, la marca Black Entertainment Television, la red de cable más importante dirigida al público afroamericano, ofrece la posibilidad de llegar a más de 88 millones de hogares en Norteamérica. Por otra parte, a pesar de la independencia de ambas compañías, el respaldo de Showtime Networks así como de las cadenas televisivas CBS y The CW, propiedades de CBS Corp, continúa siendo de gran importancia.

Durante años, el modelo de crecimiento de Viacom no ha tenido discusión. Si bien la política ejecutada por Redstone, su consejero delegado, ha sido agresiva, el crecimiento fue sostenido y la deuda, manejable. Sin embargo, los últimos ejercicios analizados han arrojado cifras que muestran la devaluación de sus efectivos, los cuales se acentúan si se confrontan con los datos de 2006, que ya muestran la partición de Viacom y CBS.

En 2000, la facturación del grupo se situó en 20.044 millones de dólares y su beneficio neto, en 1.321 millones. Tres años más tarde, tras sortear la recesión publicitaria más favorablemente que sus competidores y la integración de CBS, la facturación consiguió crecer en cifras cercanas al 10% hasta situarse en los 26.585 millones. Del mismo modo, el beneficio neto también fue más que positivo: creció un 40% y se situó en los 3.626 millones. Estas cifras son mucho más halagüeñas si, en lugar de tomar como referencia 2000, se toma algún año anterior. No obstante, en 2006, primer año que se presentaban las cuentas del grupo tras la separación de CBS Corp., arrojaron una tasa de crecimiento anual acumulada en torno al -25% con respecto a 2003. Dicha actividad separada creó dos empresas más reducidas en tamaño, aunque homogéneas. Para Viacom, la facturación en ese año fue de 11.361 millones de dólares y su ingreso neto supuso 1.592 millones.

La tasa de crecimiento del periodo 2000-2007 fue de -5,57%, algo que realmente no refleja el comportamiento sostenido de Viacom y sí la división de la compañía en dos empresas. Los resultados obtenidos se incrementaron de forma notable entre 2000 y 2003, pero desde ese último año se vieron frenados a pesar de que continuaron siendo positivos. Situados en 13.423 en cuanto a facturación y en 1.823 en lo referido a beneficio neto en 2005, está por ver si las estrategias de este tipo pueden adaptarse al nuevo mercado o, por el contrario, suponen un retroceso a largo plazo.

2.6. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Viacom en 2007, 2008 y 2009

	2007	2008		2009		TCAA ^a
Facturación	13.423	8,95%	14.625	-6,88%	13.619	0,73%
Beneficio neto	1.823	-31,38%	1.251	28,78%	1.611	-5,99%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía^{*}

Los datos de 2008 continúan reflejando el lento crecimiento de la cifra de negocio de Viacom, situando la facturación en 14.625 millones de dólares. Del total de facturación, un 71% proviene de operaciones en Estados Unidos, mientras que el 29% restante fue realizada en Europa —un 19%— u otros países —10%—. Por el contrario, el beneficio neto descendió en un -31,38%, situándose en 1.251 millones.

2.4. Concentración y convergencia

Todas las industrias culturales poseen determinadas características —como los costes de producción unitarios decrecientes y la inherente tendencia a las economías de escala que produce concentración empresarial— que provocan que existan pocos grandes grupos con un gran poder de mercado y un gran número de pequeñas empresas con un hueco ínfimo (Owen y Wildman, 1992; Albarran, 1996; Litman, 1998; Burnett, 1999; Bustamante, 2003).

Es importante considerar la histórica legislación antimonopolio que la FCC ha llevado a cabo en Estados Unidos. Tal legislación paradójicamente ha provocado la consolidación de esta estructura industrial que a la postre puede ser considerada mundial. Desde 1947, a través de la sentencia Paramount, la concentración vertical entre productores, distribuidores y exhibidores quedó prohibida.

Por aquella misma época, la televisión comenzó a tener gran auge, por lo que la industria del cine durante ese tiempo vivió una gran inestabilidad. En 1971, la legislación obligaba a las grandes cadenas de televisión a que al menos una hora de las cuatro que conforman el *prime time* fuera producida externamente, y a no comercializar sus propios productos en mercados secundarios de gran importancia y rentabilidad económica. Así, la situación de inestabilidad para los grandes estudios desapareció de un plumazo: se consolidaron como productoras de ficción, otorgándoles un gran poder negociador frente a las televisiones.

Con las políticas de flexibilización legislativa llevadas a cabo en las últimas décadas, las cadenas de televisión, intentando zafarse de la presión que los grandes estudios tenían sobre ellas, incrementaron sus porcentajes de producción propia. Los estudios no se quedaron parados y reaccionaron inmediatamente: absorbieron a las cadenas televisivas. De esta forma, lo no admitido históricamente se consumó: la concentración de la comunicación en pocos grandes grupos de una forma que nunca antes se había visto. Además, la concentración también se ve aumentada cuando entran en juego las compañías telefónicas. Desde los años ochenta, la denominada convergencia de las comunicaciones “ha supuesto la consolidación de industrias hasta la fecha dispares” (Parsons y Frieden, 1997: 116); la unión de fuerzas entre operadoras de cable y suministradoras de servicios es una muestra de ello. Como ejemplo, está la actuación de ATT, la mayor compañía de telecomunicaciones estadounidense, en la década de los noventa. En 1999, se interesó por el cable y se fusionó con TCI —la

^a TCAA= [(Y_n/Y₀) 1/n - 1] x 100

^{*} Datos ofrecidos en dólares estadounidenses (\$).

mayor operadora de cable del momento, sexta compañía de comunicación del país y dueña de Liberty Media—. Más tarde, en 2002, la filial creada para el cable fue fusionada mediante absorción con uno de sus competidores —Comcast—, convirtiéndose este en el mayor operador de cable del país.

2.4.1. Integración vertical con las televisiones

La integración vertical, la integración horizontal y la integración multimedia responden a estrategias de crecimiento de diversas compañías que participan en un mercado. Otras estrategias, como las competitivas, que buscan un liderazgo de costes, entendido como búsqueda de una calidad comparable con unos costes más reducidos, o como la diferenciación de productos que suponen una minoría en el ámbito del audiovisual.

Por integración vertical se entiende aquella situación en la que una empresa controla varias fases del proceso en un mismo sector o actividad. En el caso audiovisual, se tiende al control de la producción, distribución y comercialización del propio producto audiovisual. En cambio, la integración horizontal “implica la decisión de gestionar un tipo de negocio determinado, situado en una fase concreta del proceso comercial; en cierto modo, sus ventajas e inconvenientes son opuestos a la integración vertical, porque fomenta la especialización y permite generar sinergias y economías de escala, pero no proporciona el control simultáneo del aprovisionamiento y la distribución” (Sánchez-Tabernero, 2000a: 330-331). Por último, la integración multimedia trata de diversificar sistemáticamente las líneas de negocio de la empresa en diversos sectores de la comunicación y la cultura.

Las razones por las que se llevan a cabo pueden ser ofensivas o defensivas. Las primeras responden a la iniciativa de la empresa y pretenden aprovechar una nueva línea de negocio, y las segundas suelen dar respuesta a la acción de un competidor o competidores o una posición de privilegio (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004: 252). Así, la decisión de tomar una estrategia u otra depende de cada momento: de la situación financiera, de la competencia o del poder de mercado o licencias conseguidas (Bustamante, 1999: 90).

Desde el auge de la televisión, especialmente en Estados Unidos, esto es lo que ha sucedido. Lo ocurrido desde los años setenta, por tanto, no es otra cosa que la consecuencia de los diferentes movimientos empresariales desde décadas. Ya en los años cincuenta la relación de amor y odio entre estudios cinematográficos y cadenas de televisión era una constante. En un primer momento, quizá por miedo, se produjo el boicoteo de los grandes estudios a la industria televisiva: desde la prohibición a los actores de trabajar en programas de televisión hasta los intentos de que no se vendieran derechos de emisión de películas a las televisiones. En 1955, convirtiendo en vanos dichos esfuerzos, Warner Bros. acordó la producción de una serie semanal —*Warner Bros. presents*— para ABC. El resto de grandes estudios se convencieron de las ventajas del medio televisivo y, poco tiempo después, tanto para producir programas de televisión como para colocar las películas que producían, consolidaron las relaciones. La televisión se convirtió en inspiración del cine y el cine en la de la televisión. En muy pocos años, las dos industrias crearon fuertes vínculos y los estudios de cine se convirtieron en los principales suministradores de programación de ficción para la televisión, tanto series como películas (Cascajosa Virino, 2006).

En los años sesenta, estas buenas relaciones se truncaron y se volvió a la confrontación. Esta vez las causantes fueron el excesivo aumento de los precios de las películas y el crecimiento de la producción propia por parte de las televisiones. La paz no se firmó hasta 1971, cuando las relaciones entre ambos oligopolios se comenzaron a regular por medio de la *Prime Time Access Rule* y la *Financial Interest and Syndication Rule*. A partir de ese momento, las sucesivas flexibilizaciones legislativas se continuaron produciendo y las facilidades para los grandes grupos fueron en aumento. En 1991 y en 1995, la Federal Communications Commision (FCC) decidió disminuir la presión legislativa sobre los grandes grupos hasta hacerla casi inexistente. Así, los históricos estudios de Hollywood, integrados ya en grupos transnacionales de medios, absorbieron a las televisiones y se convirtieron en lo que son actualmente.

La racionalidad económica puede así explicar los movimientos de transformación de estas grandes empresas en conglomerados estratégicamente integrados verticalmente buscando el aprovechamiento de sus recursos propios para crecer dentro del sector. La integración vertical reduce costes, proporciona autonomía en oferta y demanda —en este caso, asegurando la distribución y difusión—, protege la calidad del producto al mismo tiempo que crea imagen de marca y barreras de entrada. Sin embargo, la posibilidad de controlar todos los procesos nunca se da en la práctica debido a que, en primer lugar, la ley no lo permite, y en segundo lugar, las empresas intentan centrar sus esfuerzos en aquellos puntos más rentables sin llegar a adquirir unas dimensiones enormes que jueguen en su contra, obligándolas a cubrir las diferentes fases de una forma insatisfactoria. Algunas de las operaciones descentralizadoras llevadas a cabo en los últimos años de nuestra década así lo atestiguan. La posibilidad de que las particiones y separaciones se extiendan a todos los grandes grupos de forma genérica es poco probable, puesto que a corto plazo existen otras estrategias que ofrecen los mismos resultados y a largo plazo pueden suponer grandes riesgos e incluso retrocesos. Se puede deducir, por tanto, que la desmembración de Viacom guarda poca relación con la separación de varias subsidiarias de Time Warner en búsqueda de la eficiencia, o con la focalización forzada de Vivendi en el audiovisual europeo.

2.7. CUADRO. Cadenas de televisión controladas por los grandes grupos

	Time Warner	Walt Disney	News Corp	Vivendi	Bertelsmann	Viacom
Cadenas de televisión	50% The CW, 25% the CW4Kids	ABC	Fox, My Network TV, STAR	20% NBC Universal ^A : NBC, Telemundo; Canal+	90,3% Grupo RTL	CBS, 50% The CW ^B

Fuente: Elaboración propia

En 2007, Time Warner controlaba el 50% de The CW y un 25% de The CW4Kids; Walt Disney dirigía ABC; News Corporation operaba bajo las marcas Fox, My Network TV y Star; Vivendi gestionaba NBC, Telemundo y Canal+; Bertelsmann actuaba a través de los múltiples canales del grupo RTL; y Viacom, de forma indirecta, tenía capacidad de decisión sobre CBS y el restante 50% de The CW. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de esos grandes grupos haya optado por la integración vertical con los sistemas televisivos y esta sea una baza importante a su favor no obliga a que sea imprescindible. El caso de Sony, que no posee cadenas nacionales en ninguno de los

^A En 2009, Vivendi vendió su 20% de participación en NBC Universal.

^B Las compañías no pertenecen a Viacom en la actualidad. Son subsidiarias de CBS Corporation, que se convirtió en empresa independiente en 2005, aunque ambas siguen compartiendo los mismos propietarios.

países en los que opera, y de los grandes operadores de cable, a excepción de Time Warner y Comcast, lo testifican.

En este último sector, solo Time Warner, uno de los seis grandes grupos que se dedican a la producción cinematográfica o televisiva, controlaba la programación de una de las cadenas nacionales y algún operador de cable en 2000. A finales de 2009, Comcast se hizo con el 51% de NBC Universal, uniéndose al reducido número de empresas y aumentando los porcentajes de concentración entre dueños de contenidos y operadores de cable. Para poder competir los operadores necesitan de programas, en posesión de los programadores de señales, y estos de suscriptores, en manos de los operadores. Por tanto, la necesidad es mutua y la concentración y la integración vertical se hacen apetecibles.

En este sentido, las cifras de los primeros años de siglo XXI indican que las relaciones entre cable, satélite y programación de señales se siguen dando en términos de integración. Entre cinco de los siete grandes operadores de cable poseían intereses de propiedad en un total de 77 compañías de programación de señales a nivel nacional en 2005: Time Warner tenía intereses de propiedad en 31 redes de programación; Cox, en 17; Bright House Networks, en 14; Comcast, en 11; y Cablevisión, a través de su afiliada Rainbow Media, en 4 redes (FCC, 2006: 74). Además, ese mismo año, 107 de un total de 531 se encontraban controladas por una operadora de televisión de pago por satélite —DirecTV, EchoStar o Dominion— o eran propiedad de una cadena nacional de televisión —ABC, CBS, Fox, NBC o Univision—. Por ejemplo, News Corporation, con propiedad en DirecTV y en Fox, poseía intereses de propiedad en 19 señales no intervenidas por una operadora de cable; Viacom, compañía hermana de CBS y UPN, tenía intereses de propiedad en 40 señales, incluyendo una *joint venture* con NBC Universal; ABC tenía intereses de propiedad en 22 señales; NBC Universal, a través de General Electric, poseía intereses en 21 señales, incluyendo seis señales con Disney/Hearst y una con Viacom. Por último, Liberty Media, bajo los dominios de News Corporation, poseía intereses en 34 señales de ámbito nacional, incluyendo 15 en copropiedad con otros operadores de cable (ibíd.: 74-75).

Tal como afirma Gonzalo Martín⁷, en un nuevo paso en la mutación del sistema audiovisual y pese a que “los contenidos de más interés se siguen creando en el entorno convencional y son esos los que permiten construirles su valor de marca”, los grandes grupos también buscan adaptarse a la convergencia digital poniendo la televisión de pago en Internet. Los creadores de contenidos, que antes buscaron la unión con los sistemas televisivos más tradicionales para sobrevivir, intentan hacer lo mismo —en una nueva vuelta de tuerca en lo que se refiere a concentración, convergencia e integración— con los servicios de video en línea.

En este sentido, el caso de Hulu.com es paradigmático. Fundada en 2007, se trataba inicialmente de una *joint venture* de NBC Universal y News Corporation para desarrollar en Internet una televisión de libre acceso financiada por medio de publicidad que, en tan solo dos años, ha conseguido que al proyecto se uniera Disney, como otro de los grandes grupos que ofrece su respaldo a la iniciativa, y Providence Equity Partners, cuya aportación de capital riesgo, además de indicar por sí misma cierta viabilidad del modelo de negocio pretendido, ha ayudado financieramente a consolidar la estrategia y a acelerar los tiempos.

⁷ La Nueva Industria Audiovisual (11-VII-2009).

2.8. CUADRO. Canales de cable y satélite controlados por los grandes grupos

	Cable	Satélite
Time Warner	Time Warner Cable; HBO (HBO Family, HBO Asia, HBO Olé, HBO Brasil, HBO Czech, HBO Hungary, HBO India, HBO Poland, HBO Romania), CNN (CNN en español, CNN+, CNN Turk), HLN, Turner Classic Movies, Court TV, Cartoon Network, Cinemax, TBS, TNT, Carton Network, Boomerang	-
Walt Disney	80% ESPN (ESPN, ESPN2, ESPN Classic, ESPN News, ESPN Deportes, ESPN+); Disney Channel, Playhouse Disney, Disney XD/Toon Disney, Disney Cinemagic, 99,9% Jetix Europe, Hungama; ABC Family; SOAPnet; 42,1% A&E/Lifetime (A&E, Lifetime Television, The History Channel, Lifetime Movie Network, The Biography Channel, History International, Lifetime Real Women)	-
News Corporation	Fox News Channel, Fox Business Network, Fox Cable Networks (FX, Fox Movie Channel, Fox Regional Sports Network, Fox Soccer Channel, SPEED, Fuel TV, FSN, Fox Reality Channel, Fox College Sports), Fox International Channels, 49% Big Ten Network, 52% National Geographic Channel International, 67% National Geographic Channel Domestic, 52% National Geographic Channel Latin America, 52% National Geographic Channel Latin Europe, 50% Premier Media Group, 55% LAPT, 13% Telecine, 51% Fox Telecolombia	Sky Italia (Sky Sport, Sky Cinema, Sky Calcio, Sky TG24), 38% British Sky Broadcasting (Artsworld, Sky News, Sky Sports, Sky Travel, Sky One, Sky Movies), 38% Sky Deutschland, 20% TATA Sky, 22% KRIV Houston, TX Hathway Cable and Datacom, 25% FOXTEL, 44% Sky Network Television Limited
Vivendi	20% NBC Universal ^A : (USA Network, Bravo, CNBC, the SciFi Channel, MSNBC, Oxygen, UniHD, Chiller, Sleuth, mun2 y otros canales en Europa, Asia y América Latina)	Grupo Canal+ (Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family and Canal+ Décalé, ATP Star), Cyfra+ (Canal+, Canal+ Film, Canal+ Film HD, Canal+ Sport, Canal+ Sport 2 and Canal+ Sport HD, Ale Kino, ZigZap, Miniminil, Planète and Kuchnia TV), Canal OverSeas (Canal+ Horizons, Canal+ Essentiels)
Bertelsmann	-	-
Viacom	MTV Networks (MTV, MTV Digital, MTV2, mtvU, MTV Tr3s, VH1, VH1 Classic, CMT, Logo, Nickelodeon, Nick at Nite, Noggin, The N, Nicktoons, Neopets, COMEDY CENTRAL, Spike TV y TV Land), Bet Networks (BETJ, BET Gospel y BET Hip Hop) Showtime Networks (SHOWTIME, THE MOVIE CHANNEL, FLIX, SHOWTIME 2, SHOWTIME SHOWCASE, SHOWTIME EXTREME, SHOWTIME BEYOND, SHOWTIME NEXT, SHOWTIME WOMEN, SHOWTIME FAMILY ZONE, THE MOVIE CHANNEL XTRA) y CBS College Sports Network	-

Fuente: Elaboración propia

En julio de 2010, la propiedad de Hulu se reparte de la siguiente forma: NBC Universal posee un 32% del capital; Fox Entertainment Group, propiedad de News Corporation, posee un 31%; ABC, propiedad de Disney, posee un 27%; y Providence Equity Partners, a cambio de la aportación de 100 millones de dólares estadounidenses, es propietaria del 10% de la empresa.

^A En 2009, Vivendi vendió su 20% de participación en NBC Universal.

De esta manera, en lo que respecta al panorama audiovisual estadounidense — pues por ahora Hulu solo está dirigido a usuarios de ese país—, de las grandes cadenas televisivas tradicionales, tan solo CBS queda fuera del proyecto, el cual, por otro lado, comienza a dar sus primeros beneficios y a innovar con nuevas fórmulas de suscripción y visualización que incluyen el pago y la posibilidad de usar el servicio en el televisor tradicional respectivamente.

El servicio ofrece, en modalidad *streaming*, además de los programas de las grandes cadenas propietarias, multitud de emisiones realizadas por una infinidad de canales estadounidenses, generalistas y temáticos, que obtienen un alto porcentaje de los ingresos de la publicidad generada. De esta forma, los socios de Hulu “participan en todos los negocios posibles, en los tradicionales y en su canibalización por sí mismos”⁸. Además, desde sus inicios ha contado con grandes acuerdos de distribución con las principales compañías de la red como Microsoft, AOL, MySpace, Yahoo y Comcast; y al frente del proyecto se situó a Jason Kilar, joven ejecutivo que antes había trabajado en Amazon, con una gran experiencia en entornos web.

Para hacerse una idea del grado de concentración y convergencia que el proyecto ha supuesto, en su primer año Hulu ya contaba con acuerdos de distribución con más de treinta grandes compañías aparte de las anteriormente mencionadas aunque, bien es verdad, también ha sufrido varios traspies, como la cancelación de su colaboración con Boxee, firma de software que hubiese posibilitado la visualización de sus contenidos en pantallas más grandes, o el aplazamiento de sus planes de internacionalización a Reino Unido e Irlanda, por no encontrar apoyo suficiente en los distribuidores.

⁸ *La Nueva Industria Audiovisual* (1-VII-2010).

3. El sistema televisivo estadounidense

3.1. Introducción

Los inicios de la televisión se produjeron entre augurios fatales y gran incertidumbre. En 1946, Darryl F. Zanuck, gran productor cinematográfico de la época, señaló que la televisión no podría mantenerse mucho tiempo en el mercado y que la gente pronto se cansaría de pasar la tarde mirando esa caja. No cabe duda de que estas palabras expresaban más un deseo por parte del magnate que una realidad.

En la década de los treinta, esta nueva radio con imágenes era ya toda una realidad. En 1931, se produjo la primera experiencia televisiva de RCA y, en 1941, la Comisión Federal de las Comunicaciones (FCC) creó la primera reglamentación y otorgó las diez primeras licencias en el ámbito estadounidense.

Pero no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando la televisión se convirtió en un gran fenómeno de importancia social, política y cultural. A partir de 1947, se retomó la evolución del medio, según reflejan algunos datos de este periodo. Entre 1950 y 1955, el número de estaciones pasó de 98 a 522, el parque de receptores se incrementó desde los 4,6 hasta los 32 millones —un 700%— y se calcula que los ingresos del cine descendieron desde los 1.700 millones de dólares de 1946 hasta los 1.000 millones de 1958 (Walker y Ferguson, 1998: 13).

De forma resumida, se conciben cinco grandes etapas en la evolución del sistema televisivo estadounidense (Barnouw, 1966, 1968, 1970 y 1981; Walker y Ferguson, 1998: 12-41):

- desde 1920 hasta 1933, etapa en la que se dio el desarrollo técnico del medio y se consolidaron las grandes cadenas radiofónicas que posteriormente se convertirían en televisivas;
- desde 1933 hasta 1953, en la que la televisión se convierte en realidad, se establece un marco regulatorio acorde, las grandes cadenas comienzan a emitir y se consolidan —DuMont, NBC, CBS y ABC—, y aparece la televisión en color;
- desde 1953 hasta 1970, momento en que se produjo la expansión de la televisión. El crecimiento económico de posguerra tuvo su correlación en el crecimiento del número de emisoras, horas de programación y televisores en los hogares. Por su parte, la FCC estableció en 1947 la normalización técnica de todas las emisiones televisivas, lo cual dio lugar al reinicio de la expansión del medio por todo el país;
- desde 1970 hasta 1990, el cable comienza a ganar importancia y empieza a incrementarse el número de emisoras no afiliadas a las tres grandes. Es una etapa en la que las cadenas en abierto ven cómo todo se desmorona y las dificultades se suceden;
- y desde 1990 hasta la actualidad, donde aumenta la concentración pero también el número de competidores principales y se asiste a la creciente relación que establecen los sistemas de televisión digital con Internet. En el marco de esta relación, los televidentes se convierten cada vez más en usuarios-consumidores que pagan distintos servicios interactivos.

El modelo estadounidense no se encuentra basado en la idea de servicio público como se entiende en Europa, sino en la Primera Enmienda de su Constitución, es

decir, en la libertad de expresión (Écija Bernal, 2005: 37). Este sistema de televisión, como indican Contreras y Palacio, se basa en esta particular concepción del medio, que le ha permitido, a lo largo de su historia, convertirse en el más poderoso mercado mundial, por encima incluso de la ventaja significativa que le daría el hecho de representar a la mayor potencia económica y política del siglo XX (Contreras y Palacio, 2001: 108).

3.2. Principales datos económicos y sociales de Estados Unidos

Sería conveniente aportar una serie de datos sobre los agregados económicos más importantes en la economía estadounidense que dejarán apreciar, como primera aproximación, la estructura de su sistema audiovisual.

Si en el año 1997 la población estadounidense, repartida por cincuenta estados y un distrito federal, era de 274 millones de personas, en 2000 ascendía a 281 millones. En 2006, pasó a 299 millones de habitantes. En lo referido al PIB, en 2000 este era de 9.817.000 millones de dólares; en 2003, ascendió a 10.961.000 millones; y en 2006, continuando con la usual y periódica ascensión de este ratio, se situó en 13.247.000 millones. El cuadro XIII permite a hacerse una idea de la estructura y evolución de los principales agregados de la economía de Estados Unidos.

Además de su enorme potencial económico, hay que destacar que Estados Unidos constituye un inmenso país en el cual, de norte a sur y de este a oeste, la lengua y la cultura son las mismas. En lo que a la industria audiovisual se refiere, el país se encuentra vertebrado por una serie de medios de comunicación —principalmente televisiones— que otorgan una unidad de la que, por ejemplo, la Unión Europea carece. Este hecho, para nada banal, será determinante al tratar el inmenso potencial de sus principales compañías.

3.3. El control de la televisión comercial: el papel central de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC)

Históricamente, la televisión norteamericana ha estado fuertemente regulada. Es verdad que el discurrir diario del sistema viene, o se encuentra, marcado por las leyes de mercado; pero no lo es menos que, desde 1934, la Comisión Federal de Comunicaciones —con mayor o menor éxito, bajo mayor o menor presión— ha realizado una supervisión del funcionamiento del sistema televisivo de forma rigurosa en función del interés público. En ese año, el Congreso aprobó la Ley de Comunicaciones, vigente hasta 1996, mediante la cual se regulaba el uso del espectro radioeléctrico en territorio estadounidense. Muy influenciado por la precedente Ley de la Radio de 1927, quedaban regularizadas la propia radio, la televisión y las telecomunicaciones. Se establecía la propiedad pública del espacio radioeléctrico fundamentándose en tres razones básicas: la necesidad tecnológica derivada de la escasez del espectro y del uso eficiente que de él se haga; la necesidad de velar por la libre competencia, velando por los intereses de unos y de otros, evitando así un posible control monopolístico; y la búsqueda del interés público, la conveniencia y la necesidad como consecuencia del impacto social que la televisión tenía y sigue teniendo. De esta forma, los operadores se convirtieron en depositarios de un bien público. Sin embargo,

no se puede obviar que la iniciativa correspondió desde el primer momento a las empresas privadas.

La ley señalaba la creación de la ya mencionada Comisión Federal, formada actualmente por cinco comisarios —uno de ellos con el cargo de presidente— que desempeñan sus funciones durante cinco años y cuyo número máximo de representantes de cada partido no puede exceder de tres (Mariet, 1992: 191-223). La propia comisión, sujeta a la acción legislativa, se convirtió en centro regulador; su creación no fue más que la aceptación de que las economías capitalistas y los individuos que operan en ellas solo miran por su propio negocio, ignorando y desprotegiendo los intereses públicos. Además, también posee capacidad ejecutiva y judicial, ya que interpreta las normas, supervisa su cumplimiento e impone los castigos oportunos (Segovia Alonso, 2001: 160). La violación de regulaciones puede causar sanciones económicas sustanciales, la renovación limitada de la licencia o, en casos muy notorios, la negación de renovación de licencia, si bien esto último casi nunca ha sucedido.

Las formas de control de la Comisión Federal se pueden resumir en cuatro (Walker y Ferguson, 1998: 75-80):

- Otorgar, renovar y retirar licencias.

En la práctica, las licencias se renuevan fácilmente cada ocho años y rara vez han sido revocadas, normalmente a causa de la incapacidad técnica, o el intento de engañar en la solicitud o renovación de las mismas. Nunca la programación de una emisora ha sido la culpable de la no renovación de una licencia, debido a que la Ley prohíbe a la Comisión Federal cualquier tipo de censura y deja en manos de las propias emisoras la autorregulación en cuanto a contenidos. No obstante, la Comisión tiene la posibilidad de actuar siempre a posteriori.

- Mediar, a través de acciones específicas, ante situaciones en las cuales se menoscaban derechos de una persona física o jurídica.

Especialmente si se trata de asuntos políticos. Entre estas acciones, se incluye la posibilidad de defenderse utilizando el medio. Además, este tipo de acciones son mucho más cuidadas cuando el asunto se refiere a algún candidato a ocupar un puesto público, debiéndose informar a la persona física o jurídica interesada de la emisión de ciertas informaciones en unos plazos determinados.

- Restringir la propiedad en busca del interés público, la diversidad y la competencia.

La Comisión Federal impone limitaciones en el número de estaciones de televisión y radio que una compañía puede concentrar en un mercado específico o en el porcentaje de audiencias que obtienen las estaciones de televisión y radio que una misma cadena posee. En diciembre de 2007, la Comisión dictó la última revisión de las normas sobre propiedad como consecuencia de un análisis del mercado “en el cual la radio, la televisión y los periódicos operan juntos y algunas veces compiten con otros medios, como la TV por cable y satélite, la radio y el Internet”⁹.

La Comisión estableció un marco complejo para su análisis. Dicho documento comienza con una serie de suposiciones que distinguen entre los mercados de medios de comunicación más grandes en el país y todos los demás. En los primeros veinte

⁹ <http://www.fcc.gov/cgb/consumerfacts/spanish/reviewrules.html>

mercados —según medición de las Áreas Designadas del Mercado de Nielsen¹⁰—, la FCC asume que una combinación de propiedad de un periódico y una estación de radio es de interés público. En las DMA de posición 21 en adelante, se asume que una combinación de periódico, radio o televisión no es para beneficiar al público, por lo cual los sujetos solicitantes se encontrarán con más dificultades a la hora de ver su petición aceptada.

Sin importar qué supuesto se aplique, todas las combinaciones propuestas se revisarán también bajo un análisis de cuatro factores:

- El grado en que la combinación incrementará la cantidad de noticias locales en el mercado.
- Si cada uno de los medios de comunicación en la combinación ejercerá un juicio independiente de noticias o no lo hará.
- El nivel de concentración en la respectiva área de mercado.
- La condición financiera del periódico o estación de televisión, y si el nuevo propietario planea invertir en el caso de que cualquiera de los medios de comunicación tenga problemas financieros.

Actualmente, la normativa —como sí hizo con anterioridad— no limita el número de estaciones de televisión que puede tener una entidad única en el país en la medida en que su grupo tenga una audiencia que no alcance a más del 39% de hogares en Estados Unidos. Además, la ley permite algo imprescindible y básico en el sistema televisivo estadounidense: garantizar acuerdos de filiación entre emisoras.

En el ámbito local, la histórica Ley del Duopolio ha sufrido varias enmiendas que han provocado que se permita la propiedad de dos emisoras en un mismo mercado. Esto, siempre y cuando los contornos Grado B¹¹ —es decir, el área de servicio efectiva, a diferencia del Grado A, que sería el área de servicio primaria— de ambas emisoras no se solapen, a excepción de aquellos casos en que una de ellas no pertenezca a las cuatro primeras estaciones de ese mercado y los niveles de concentración no superen ciertos límites. De igual manera que en el ámbito nacional, también se permite la asociación comercial. En lo referente a propiedad cruzada, la norma permite la copropiedad de hasta dos estaciones de televisión y varias estaciones de radio en un mercado, siempre y cuando la combinación de la entidad cumpla con los límites de propiedad de la televisión y radio locales. En mercados más grandes, una sola entidad puede tener en propiedad hasta dos estaciones de televisión y seis de radio o una estación de televisión y siete de radio.

- Controlar a las *networks*.

Desde los inicios, se ha intentado limitar el poder de las grandes cadenas, para lo cual se han tomado medidas de diferentes índoles en este sentido. La norma de la red dual prohíbe la fusión entre una o varias de estas cuatro redes de televisión: ABC, CBS, Fox y NBC. En 1941, se decretaron las *Chain Broadcasting Rules*, por las cuales se otorgaba a las estaciones locales afiliadas el derecho a seleccionar libremente la programación procedente de las grandes cadenas en función de los méritos del

¹⁰ DMA, por sus siglas en inglés.

¹¹ El contorno de Grado A es el área de servicio primaria asignada. El contorno de Grado B es el área de servicio efectiva.

programa y no del contrato de afiliación establecido (Krattenmaker y Powe, 1994: 97). Otros ejemplos han sido la *Prime Time Access Rule* y las *Financial and Syndication Rules*, que permitieron la creación de productoras y empresas dedicadas a la sindicación independientes décadas atrás.

En Estados Unidos, las cadenas de televisión son libres en cuanto al volumen y duración de la publicidad que emiten. Empero, la Comisión Federal establece ciertas normas en lo que atañe a este asunto —sobre qué se puede y qué no se puede ofrecer— prestando especial atención a la decencia de los contenidos, a la limitación de la publicidad si esta va dirigida a niños y la necesidad de ofrecer programación infantil. Por ello, hoy día los operadores encuentran tensiones crecientes a la hora de conceptuar qué es decente y qué no lo es —y, por tanto, qué pueden emitir y qué no— en cuanto a programación, y la labor protectora de la Comisión Federal se ha acentuado en estos últimos años. Por el mismo motivo, la cantidad de publicidad que se puede emitir también se encuentra limitada, tanto en las cadenas nacionales como en los canales de cable y satélite, en favor de un mejor servicio cuando la programación esté diseñada para menores de doce años. Por último, la ley obliga a emitir un mínimo de tres horas semanales de programación de carácter educativo y formativo destinada a jóvenes menores de dieciséis años.

Las decisiones de la Comisión Federal de Comunicaciones no pueden ser entendidas salvo como parte de un proceso mucho más complejo. La Comisión ha de soportar sus propias contradicciones internas, las posibles coacciones de las corporaciones, las presiones por parte de una posible revisión judicial y del público, y las imposiciones del Congreso y del poder ejecutivo, de los que depende su presupuesto y su legitimidad política (Segovia Alonso, 2009: 526-539). Walker y Ferguson diseñaron un esquema que permite comprender cómo se ejerce el control dentro de la televisión estadounidense (Walker y Ferguson, 1998: 71-75) y Ana Segovia explica cómo la Comisión interactúa con otros actores para su toma de decisiones (Segovia Alonso, 2009).

La Comisión Federal, a pesar de ser un organismo independiente, se encuentra controlada e influenciada por las decisiones que se toman desde el Congreso estadounidense, la institución que más clara autoridad tiene sobre ella. La Comisión no deja de ser una agencia en la cual el Congreso ha delegado su poder. El Congreso es quien tiene la capacidad de designar y renovar a los comisionados, aprobar o revocar los nuevos procedimientos administrativos que la Comisión esté llevando a cabo y establecer el presupuesto anual de la agencia, así como sus prioridades y objetivos.

Las Cortes federales, organismos con potestad para aceptar o desestimar las decisiones de la Comisión a petición de cualquier individuo, son sujetos de influencia para la FCC. Tan solo la eventualidad de que esto pueda ocurrir ejerce una presión añadida sobre la Comisión a la hora de la toma de decisiones —una espada de Damocles recordándoles de forma constante que deben estudiar y ponderar detenidamente sus medidas si no quieren terminar en el laberinto de las audiencias y los juicios— (ibíd.).

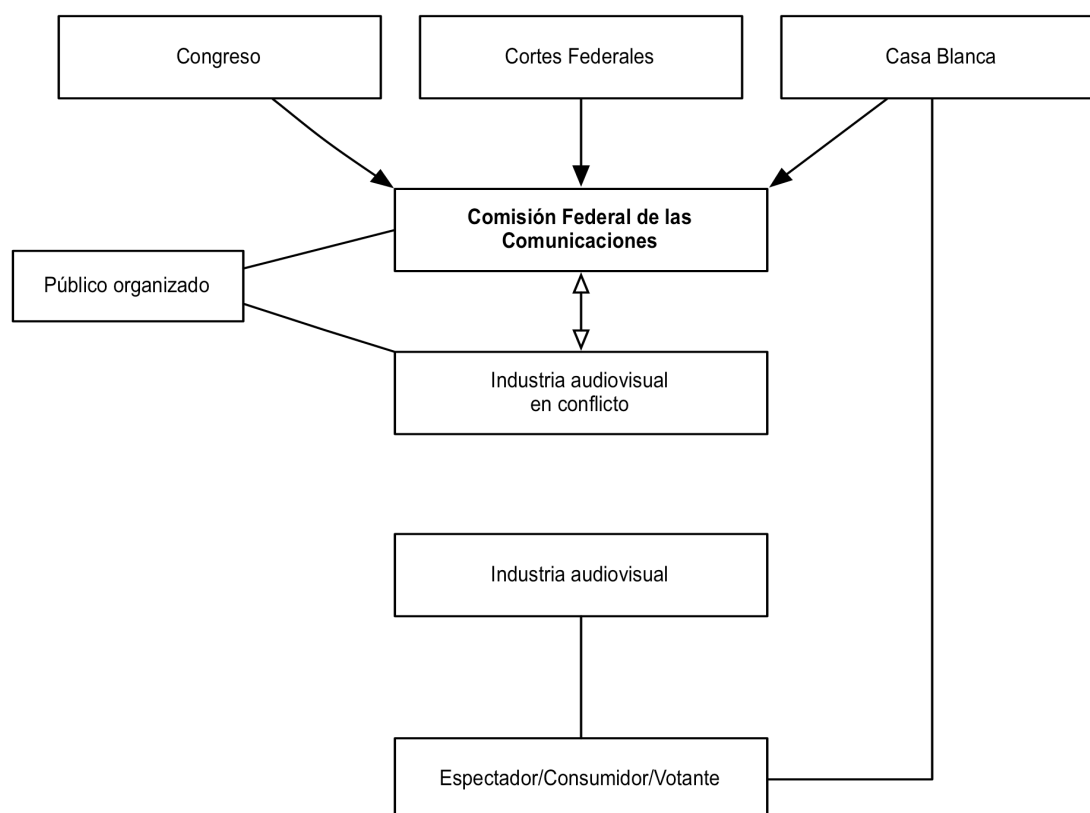
La Casa Blanca, en la figura de su presidente, es el último de los actores que, por encima de ella, ejerce cierta influencia en la agencia de forma patente; por ejemplo, en la elección del presidente de la propia agencia. De forma indirecta, el presidente estadounidense tiene la posibilidad de elegir a los comisarios. Aunque esta última es

una labor del presidente de la agencia federal, no suele hacerlo sin antes consultar al inquilino de la Casa Blanca.

Asimismo, no debe obviarse el papel de otros organismos que no se encuentran en el gráfico, pero que ejercen igualmente cierta influencia sobre la Comisión Federal, como bien pueden ser el Departamento de Justicia, el de Comercio, el de Defensa o el Departamento de Estado (Krasnow et ál., 1982).

Los miembros de la Comisión muy a menudo también tienen que litigar con fuerzas provenientes de la industria disconformes con algunas de sus decisiones, con las asociaciones organizadas de ciudadanos que presionan en lo concerniente a lo público, y con la totalidad de ciudadanos de Estados Unidos con derecho de voto, ya que estos tienen la posibilidad de elegir la forma de gobernar en las elecciones presidenciales y, por tanto, las formas de hacer política y las propias políticas que cada elección trae consigo. El poder económico que representa la industria, la fuerza con la que actúan los *lobbies* de la comunicación, es un *handicap* para la labor de la Comisión. Sin embargo, existen asociaciones de ciudadanos —aunque ciertamente sin la fuerza ejercida por las *networks*— que intentan velar por el interés público y, a pesar de que muchas veces son ignoradas por la propia Comisión y tienen dificultades en la participación real en la toma de decisiones, continúan ofreciendo y aportando la opinión del público ciudadano.

3.1. GRÁFICO. Modelo de control de la televisión estadounidense



Fuente: Walker y Ferguson (1998), p. 71

En la actualidad, el marco sobre el que gira la regulación televisiva de Estados Unidos es la Ley de Telecomunicaciones de 1996. La tarea de este documento es dar forma a las políticas creadas por la FCC y a las sentencias de los tribunales destinadas a evitar actuaciones vulneradoras de la competencia (Écija Bernal, 2005: 318). Dicha ley

ha significado la definitiva desregulación del sector de las telecomunicaciones y del cable: una de las apreciaciones más notables en la ya no tan nueva Ley de Telecomunicaciones fue precisamente el interés, por parte de la Administración, de incentivar la concentración empresarial, abriendo un mayor abanico de posibilidades a la oferta, pero en el fondo reestableciendo un oligopolio aún más reducido a través de todo un augurio de posibles fusiones (Urquiza García, 2008: 316). Resumiendo, la actuación de la Comisión Federal actualmente se encamina en dos direcciones: contrarrestar el abuso de posición dominante e intentar mejorar la calidad de los contenidos de la programación (Écija Bernal, 2005: 512); si bien en ocasiones cuesta interpretar como favorecedoras de los intereses de la sociedad muchas de sus políticas y decisiones, especialmente en el clima reinante de relajación normativa.

3.3.1. La base de la pirámide: las emisoras locales

A diferencia de Europa, la televisión local en Estados Unidos es la columna vertebral del sistema. Los motivos van desde lo geográfico a lo político, pasando por lo técnico, lo histórico o lo legal. De nuevo a diferencia de Europa, los ciudadanos no pagan un canon ni el Estado paga por ellos. En Estados Unidos, la publicidad paga por los consumidores, y más de la mitad del dinero que la esta destina a la televisión va a las emisoras locales (Bertrand, 1992: 59). El estudio de los matices que diferencian unas estaciones de otras, cómo funcionan y qué papel ocupan permite una mejor comprensión de la televisión estadounidense.

En 1995, había alrededor de 1.150 emisoras locales en Estados Unidos que operaban en cualquiera de las dos bandas establecidas —UHF o VHF— repartidas por los 211 mercados televisivos en los que el país se encuentra dividido. En la actualidad, cada gran cadena nacional cuenta con entre 180 y 225 emisoras entre sus filas.

Una distinción extendida es aquella que divide los tipos de emisoras en función de quién las posee:

- De propiedad y gestión propia (O&Os)

Se trata de aquellas emisoras que son propiedad de las grandes cadenas nacionales y están directamente gestionadas por ellas. Desde los años cincuenta, la Comisión Federal permitió a ABC, CBS y NBC controlar un máximo de siete emisoras, de las cuales al menos cinco debían ser en VHF. Posteriormente el número máximo pasó a ser doce. En 1996, acorde a la modificación desregularizadora, se eliminó la prohibición de poseer un máximo de emisoras, y se instauró en su lugar la restricción de no superar el 35% de la audiencia a nivel nacional. En 2007, el porcentaje fue aumentado a un 39%, cifra curiosa si se considera que era justo el porcentaje que tanto Viacom como News Corporation necesitaban en ese momento para no tener que renunciar a alguna de sus recientes compras o fusiones. Asimismo, la ley ha limitado la posesión de emisoras con mayor potencial a dos entre las principales del mercado, y contabiliza a aquella que emite en UHF como media emisora en el cómputo global. Señalar que la actividad por parte de las grandes cadenas en estos asuntos es una constante con el fin de aumentar su cobertura a lo largo y ancho del país.

En 1985, cada una de las grandes cadenas poseía cinco emisoras propias y gestionadas, así como un portaestandarte en Nueva York, Chicago y Los Ángeles. Las dos emisoras restantes estaban más difuminadas (Augros, 2000: 211). A finales de siglo,

las emisoras locales en propiedad seguían representando una importante porción de los ingresos para las cadenas en una época en la cual las audiencias comenzaron a decrecer y los costes se incrementaban. Como ejemplo del aumento de la concentración, sirvan los datos de 2009 y 2010, en los que CBS alcanzaba un 38% del total del mercado; ABC contaba con 10 estaciones propias y acuerdos con 233 estaciones locales; NBC poseía otras 10 y tenía acuerdo con más de 200 locales; y Fox era propietaria de 17 estaciones locales y tenía acuerdos de filiación con emisoras locales en un número similar al del resto de grandes cadenas.

— Emisoras afiliadas

Se trata de aquellas emisoras que suscriben acuerdos de franquicia con ABC, CBS, NBC, Fox o cualquier otra gran cadena. De forma simplificada, estos acuerdos consisten en la programación y emisión de los contenidos ofrecidos y garantizados por la cadena nacional por parte de las emisoras locales, en una fecha y a una hora determinadas con anterioridad. Por un lado, al interconectar la programación de sus emisoras propias y afiliadas, las grandes cadenas sacian su afán expansionista cubriendo todo el panorama televisivo nacional de una forma permitida por ley. Por el otro, cada emisora local es gratificada con incentivos por parte de la cadena nacional y un atractivo publicitario casi asegurado.

Estas compensaciones, como son conocidas, dependen de la *network* suministradora, de la propiedad del programa emitido y de la audiencia que se espera conseguir. Dependiendo del poder de negociación de unas y otras, estos pagos suelen rondar entre el 5 y el 8% de los ingresos de las estaciones locales y suponían, en la década de los noventa, alrededor de 100 millones de dólares al año para las cadenas nacionales (Sauter, 1998: 86). Respaldadas por la Comisión Federal de las Comunicaciones, las emisoras locales pueden negarse a emitir los contenidos que son proporcionados siempre y cuando quieran en un proceso denominado *nonclearance*, pero rara vez sucede debido al miedo que estas suelen tener a perder una buena fuente de ingresos y prestigio y a que estas retribuciones emigren a una emisora vecina.

— Emisoras independientes

En 1990, de 1.088 emisoras comerciales, 339 eran independientes en la medida en que no se encontraban asociadas a ninguna de las grandes cadenas de ámbito nacional (Mariet, 1992: 41). Hoy en día, la gran mayoría de esas estaciones independientes pertenecen a grandes grupos como consecuencia de la suavización de la normativa referente a las licencias. Se diferencian de las emisoras afiliadas en la forma de conseguir financiación, dado que se alimentan de la publicidad local y nacional, sin compensación alguna, y se constituyen en cadena televisiva emitiendo el mismo programa en el mismo periodo de tiempo. A menudo, se conoce al grupo de emisoras independientes como súper-emisoras y, al difundir por satélite y hacerse repetir por las redes de cable, algunas de ellas han adquirido una importancia considerable (Augros, 2000: 215).

No obstante, si bien utilizando esta fórmula consiguen cierta independencia, las estaciones deben crear y confeccionar su propia rejilla de programación. Naturalmente, la creación de los diferentes programas es costeada por ellas mismas. Para ganar más peso en las diversas decisiones que se toman en el ámbito político y regulatorio, estas emisoras se encuentran asociadas en la INTV (*Association of Independent Television*

Stations). Quizá lo que más se ajuste a su situación es el viejo proverbio que dice que la libertad de uno es su propia condena: balancear costes de programación y beneficios publicitarios es su máxima.

— Emisoras familiares

Las emisoras *mom & pop* son aquellas cuya propiedad está constituida por un solo individuo o familia. Aun existiendo este tipo de estaciones, el clima de concentración que reina hoy día hace que se caractericen por ser atípicas, de baja importancia y con unos niveles de audiencia casi nulos. En tiempo de competitividad extrema, el mantenimiento de una estación de televisión de carácter familiar es muy difícil, por no decir casi utópico.

La programación entre emisoras varía dependiendo, como se puede imaginar, de cuál sea su régimen de propiedad. Desde las poseídas por las grandes cadenas nacionales hasta las de regímenes familiares, todas ellas pueden medir su grado de control o dependencia en función de la capacidad de maniobra que tengan a la hora de confeccionar su rejilla de programación. Exceptuando las que son propiedad de las *networks*, la sindicación y la producción de sus propios espacios de noticias juegan un papel importantísimo en este sentido. Ambos aspectos son la base sobre la que suele sustentar su programación. La sindicación, a pesar de no encontrarse en su punto histórico más álgido, supone un gran alivio para la gran mayoría de estaciones locales a la hora de cubrir los diversos horarios de emisión. En el caso de las independientes, cualquiera de las dos más extendidas modalidades de sindicación supone un fundamental punto de apoyo. En lo referente a la elaboración de sus propias noticias locales, en la mayoría de los casos, el grado de desarrollo de esta faceta en cada una de las estaciones refleja su capacidad para funcionar como televisión. Además de cumplir de cara a la Comisión Federal de las Comunicaciones con el interés público, la emisión de noticias locales es utilizado por las televisiones para captar a un público que se identifique y sea sensible a la información que le afecte más de cerca, lo que les permite atraer a unos consumidores a los que, de cara a los ingresos publicitarios, las grandes cadenas nacionales no tienen acceso.

3.3.2. La cúspide de la pirámide: las cadenas nacionales

Históricamente se constituyó un oligopolio de tres grandes cadenas nacionales — CBS, NBC y ABC— que operará, como ya se ha analizado, a partir de una red de emisoras propias y afiliadas, con exclusiva financiación comercial. Por medio de una regulación antimonopolio, se prohibió a las cadenas poseer más de siete estaciones. Además, se configuró un mercado audiovisual basado en la separación de la producción, la distribución y la difusión de programas. Con esta norma se impidió a las cadenas ser productoras de programas de estreno para *prime time*, salvo porcentajes mínimos. Asimismo, se impidió a los productores, los grandes estudios de Hollywood, ser propietarios de canales de televisión (Contreras y Palacio, 2001: 108). Durante décadas, el sistema funcionó correctamente: los grandes estudios producían, se sufragaba el coste o casi su totalidad con el primer pase y, tras los diferentes pases en la sindicación, los ingresos pasaban a ser mayores que los gastos. Hasta este punto, el mercado internacional, otra importante fuente de ingresos, seguía sin ser tocado.

Rápidamente asimilado por las grandes cadenas televisivas, este proceso debe mucho a la experiencia previa de la radio. Erik Barnouw asegura, tras realizar un

análisis histórico de la situación, que el desarrollo del, por aquel entonces, nuevo medio se produjo en un momento en el cual la radio estaba viviendo sus años dorados, y que estas tres grandes cadenas de televisión se valieron de sus estructuras, experiencias y financiación para su propio desarrollo (Barnouw, 1981).

A pesar de que solo sobrevivieron tres, las grandes cadenas nacionales fueron cuatro en un primer momento. DuMont, la cuarta cadena en discordia, primera televisión comercial en el mundo, solamente emitió desde 1946 hasta 1956. Las regulaciones de la Comisión Federal de las Comunicaciones y el clima de tensión que se vivió fruto de sus desencuentros con Paramount Studios, su compañera en la aventura televisiva, hicieron que la cadena fundada por los laboratorios con el mismo nombre nunca encontrara verdadero acomodo en el panorama televisivo. Fue considerada, junto a ABC, el competidor débil por su inestabilidad y poco poderío en la afiliación de estaciones locales. En aquella época, ninguna de estas dos cadenas consiguió emitir realmente para toda la nación. De hecho, tras la desaparición de DuMont, a ABC¹² le costó ponerse al nivel de NBC y CBS (Walker y Ferguson, 1998: 107).

Desde la Segunda Guerra Mundial, la televisión en Estados Unidos ha avanzado hasta convertirse en el medio de comunicación más popular. Actualmente, este país está considerado como el mercado audiovisual por excelencia (Écija Bernal, 2005: 309-331). Su modelo televisivo está basado, casi exclusivamente, en la televisión privada. La televisión comercial se financia a través de la publicidad, y la estadounidense es su mayor exponente. Esta operación es un complejo e inmenso trueque, en el que las televisiones generan públicos mediante la programación —mediante la colocación de sus programas en la parrilla— para luego vendérselos a los anunciantes. Del mismo modo, las emisoras locales cautivan al público y venden esta audiencia a anunciantes o grandes cadenas. Como contrapartida, estas últimas compensan a las emisoras con programación o con dinero (GECA, 2005).

La evolución de los recursos publicitarios depende de parámetros ajenos a la economía de la televisión. La propia evolución de los anunciantes suele ser difícil de predecir a corto-medio plazo. No existe relación directa entre el crecimiento del PIB y el gasto publicitario pero, tal como apunta Ramón Zallo, la inversión publicitaria se comporta de modo extraordinariamente expansivo en las fases de crecimiento del ciclo, no le afectan en la misma medida que a otros sectores las fases recesivas, y a correspondencia del ciclo económico se da más por fases que anualmente (Zallo, 1992: 161).

Como consecuencia de la evolución de los mercados, la televisión ha buscado otras fuentes de financiación, derivadas de la publicidad tradicional, que le permitieran no depender tanto de esta última. La fragmentación y la saturación de los mercados están muy relacionadas con ello. Algunas de las estrategias seguidas son:

- Patrocinio

¹² Esta cadena fue fundada a partir de NBC Azul, junto a NBC Roja una de las dos filiales de RCA, la que más interés en lo público y menos en lo comercial tenía, cuando la Comisión Federal de las Comunicaciones obligó a su propietaria a deshacerse de una de ellas de acuerdo a las *Chain Broadcasting Rules* de 1941.

Tal como lo entiende Juan de Andrés, es el instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atrayente para un público dado (Juan de Andrés, 1993).

— Bartering

Este sistema es una actividad económicamente importante para los anunciantes en Estados Unidos. Se trata de un sistema de publicidad incorporada a unos programas, que son vendidos a bajo coste o repartidos gratuitamente. El *barter* en la televisión norteamericana está legislado porque las estaciones independientes están obligadas a emitir programas sindicados a cambio de tiempo para la emisión publicitaria, mientras que las estaciones afiliadas solamente emiten en cadena sin intercambio alguno (Álvarez Monzoncillo, 1997: 51)

— Merchandising

El término *merchandising* hace referencia a la venta de toda una serie de productos de la industria audiovisual. Surgida en los años setenta, la comercialización de los productos asociados a las industrias audiovisuales ha aportado, aporta y aportará pingües ingresos adicionales a la industria televisiva.

— Televenta

Es necesario diferenciar, como hace Álvarez Monzoncillo, entre televenta y canales temáticos de telecompra, ambos muy extendidos en Estados Unidos. El primero es una especie de venta por catálogo, mientras que el segundo ofrece una programación especializada por productos. La teletienda es típica de los canales hertzianos, mientras que los canales temáticos son propios de redes de cable o satélite donde pueden ofrecer un buen servicio al consumidor interesado.

En lo que se refiere a las emisoras afiliadas, tres cuartas partes de su programación las proporcionan las grandes cadenas como compensación. Por supuesto, los horarios de máxima audiencia se encuentran dentro de tal proporción. El cuarto restante se sustenta en *talk shows*, concursos e informativos locales. Por el contrario, una estación local produce de media el 10% de su rejilla de programación.

La medición de las audiencias, como se puede imaginar, surge de la necesidad de cuantificar resultados para poder establecer un mecanismo de fijación de precios (Bustamante, 1999: 135). Nielsen Media Research, de origen norteamericano, es un centro de investigación de estudios continuados sobre consumo de bienes y productos realizados a través de un panel de familias consumidoras y de puntos de venta, que constituyen desde hace años el asunto de referencia para las estrategias de *marketing* de muchas empresas (Casetti y Di Chio, 1999). Desde hace años también sus indicadores recogen datos sobre el consumo familiar de televisión.

En los primeros años de la década de los noventa, la televisión se consumía de media en Estados Unidos más que en otros países: en torno 7 horas por día. Los adultos entre 24 y 54 años consumían de media 4,3 horas, mientras que los niños entre 2 y 11 años lo hacían 3,3 horas por aquellos años (Walker y Ferguson, 1998: 122). En 2006, el país era considerado como el cuarto de mayor consumo televisivo, con 271 minutos diarios por individuo; en 2007, tercero, con 272 minutos; y en 2008, octavo, con 277 minutos (EGEDA, 2009: 651). Estas cifras superan en mucho la considerada media mundial, que se sitúa en torno a los 185-188 minutos diarios por individuo.

A pesar de ello, los espectadores de las grandes cadenas no dejan de descender a favor de otros nuevos tipos de televisión. Como ejemplo, tan solo CBS consiguió incrementar su número de espectadores y mantener su cuota de pantalla respecto a la temporada anterior en 2004: consiguió una media de 13 millones de espectadores en *prime time* y un 13,9% de *share*. Como se puede apreciar en el cuadro XIV, las televisiones privadas más populares no llegan al 8% de audiencia y solamente las cuatros primeras superan el 5%.

Intentando aportar una visión más clara de la evolución de las grandes cadenas televisivas en el ámbito nacional, a la par que se introducen datos históricos y actuales, se presentan, de forma individualizada, el recorrido no solo de CBS, NBC y ABC, sino que se añade la ya no tan nueva cadena Fox. Además, se analizarán los casos de The CW —también de sus predecesoras, UPN y The WB—, My Network TV, y las cadenas hispanas —con Univision a la cabeza—. El criterio de ordenación se basará en las audiencias obtenidas en 2007 por cada una de ellas.

3.3.2.1. CBS (Columbia Broadcasting System)

Fundada en 1927 como *United Independent Broadcasters*, fue adquirida por Columbia ese mismo año. En 1928 fue vendida a W. S. Paley, quien la rebautizó con su nombre actual. Paramount, que había entrado en la compañía en la misma fecha que Paley, decidió vender su parte de la empresa tras la gran crisis económica. Considerada en un primer momento como la tercera cadena, su capacidad financiera y su potencial en lo que a contenidos se refiere la hicieron superar rápidamente a ABC en la afiliación de emisoras.

En cuanto a su programación, desde sus inicios radiofónicos, CBS se caracterizó por contar con los programas más exitosos, lo que la llevó a convertirse en la más popular durante muchos años. Esta condición le acompañó hasta principios de los ochenta, cuando la cadena vivió algunos de sus años más turbulentos e incluso, como compañía, se vio obligada a desprenderse de sus negocios editoriales y musicales para centrarse en lo televisivo. En 1995 fue adquirida por Westinghouse Electric, otrora fundadora de NBC. La compañía fue vendida por Laurence Tisch quien, desde 1986, había sido el propietario mayoritario hasta esa fecha. Sin duda alguna, este fue un periodo convulso y no faltaron las voces críticas a la gestión de la cadena, incluidas las de algunos de los periodistas más ilustres del propio canal. De hecho, CBS cayó hasta la tercera posición en el orden de cadenas y perdió, a favor de la emergente Fox, los derechos de retransmisión de la NFL. Entre 1999 y 2005 formó parte del conglomerado Viacom y, a partir de dicho año, CBS opera de forma independiente a través de la compañía CBS Corporation.

La red de estaciones de televisión de CBS le permite alcanzar una amplia audiencia dentro de —y a través de— los diversos mercados televisivos de Estados Unidos. Las estaciones producen noticias, programas, deportes, etc. para surtir a sus mercados locales y ofrecen la programación de CBS cuando es oportuno y como previamente se acordó con la cadena. Actualmente el conjunto de estaciones en propiedad y afiliadas con la que cuenta CBS alcanzan el 38% de los hogares estadounidenses.

CBS consiguió consolidarse como cadena más vista en la temporada 2002-03. Además, ha contado con las franquicias *C.S.I.* —único programa de ficción capaz de

superar al realismo televisivo— y *Survivor* para mantenerse como líder de audiencias en 2003 y 2004. Del mismo modo, utilizando una mezcla de ficción y telerrealidad, consiguió repetir en tal posición en el periodo 2006-2008, con unas cifras entre el 8,3 y el 7%.

3.3.2.2. ABC (American Broadcasting Corporation)

Desde su fundación en 1943, ser considerada la red denostada no la ayudó mucho en su fase de consolidación. Tampoco lo hizo la congelación en la propiedad de las emisoras que se produjo entre 1948 y 1952. En 1953, se fusionó con *United Paramount Theatres* y, durante aquellos años, sobrevivió gracias a acuerdos con los estudios de Hollywood para cubrir su programación. Hasta 1972, favorecida por la regulación estatal y por la afiliación de las emisoras, ABC no consiguió ser rentable. En esta década, comenzó a disputar de tú a tú las posiciones líderes, hasta ese momento propiedad de NBC y CBS. En 1986, fue adquirida por Capital Cities y, en 1995, inaugurando las operaciones de fusión entre canales de televisión y grandes estudios, entró a formar parte del conglomerado de Disney. En 2001, fue célebre el acuerdo de esta con Omnicom Group para asegurar el gasto publicitario —en torno a los 1.000 millones de dólares— en programas de ABC, ESPN y otros medios de Walt Disney durante aquella temporada. Obviamente, ABC, al igual que el resto de cadenas analizadas en estos apartados, obtiene el grueso de sus ganancias de la venta de espacios televisivos para publicidad.

La cadena posee diez estaciones, seis de las cuales están ubicadas entre los diez mercados más importantes del país. En total, estas diez estaciones alcanzan un 23% de los hogares estadounidenses. Además, ABC tenía acuerdos de afiliación con otras 233 estaciones locales en 2009, lo que le garantizaba llegar al 99% del territorio estadounidense y colocar su programación en cualquiera de las franjas horarias o contenidos en las que se suele dividir el día —*early morning*, *daytime*, *prime time*, *late night*, *News*, *Children* y *Sports*—.

En lo referido a programación, ABC, que no supo gestionar el auge de la telerrealidad, ha contemplado cómo sus audiencias caían hasta que su ficción ha tomado fuerza y la cadena ha conseguido recuperarse. Por un lado, a pesar de contar con éxitos como *Who Wants To Be A Millionaire?* y *The Bachelor*, gestionó de forma ineficiente su programación y agotó rápidamente, a base de explotarlos de forma intensa, sus programas exitosos de telerrealidad. Por el otro, algunos de sus éxitos de ficción —*Desperate Housewives*, *Lost* y *Grey's Anatomy*— han servido para revitalizar el género desde el año 2005 en adelante. Su disputa con NBC por el segundo puesto ha sido muy reñida y sus audiencias medias —7,7% en 2006; 7,1% en 2007; y 6,6% en 2008— han sido aceptables dentro del clima de fragmentación actual.

3.3.2.3. NBC (National Broadcasting Corporation)

Emitiendo sus primeras imágenes en 1939, fundándose a partir de las estructuras de la radio que le da nombre y siendo considerada por muchos como la cadena televisiva original, NBC ha sido la competidora que más facilidades tuvo a la hora de despegar. Además, la imitación que de la programación televisiva se hizo en los primeros años de la experiencia radiofónica fue determinante a la hora de captar publicidad para ambas compañías (Walker y Ferguson, 1998). Para cumplir con la legislación de años anteriores, tuvo que desprenderse de su red azul de emisoras en

1943 —la cual fue vendida a Edward John Noble, quien con su estructura creó ABC—. Como datos a destacar, en 1952 comenzó a emitir por las mañanas con el programa de enorme éxito *The Today Show*, y en 1965 se convirtió en la primera cadena que emitía toda su programación en color.

NBC ha sido una división de la empresa NBC Universal, propiedad de General Electric Company y de Vivendi hasta 2009. Curiosamente, General Electric fue una de las cuatro empresas que fundó la red radiofónica en 1926 y que más tarde dio origen a la televisiva. Para volver a hacerse con la cadena en 1986, pagó algo más de 6 millones de dólares y, a finales de 2009, su propio sitio web anunció que Vivendi vendería su participación —valorada en 5.800 millones de dólares— en NBC Universal a General Electric y que no sería un accionista en la nueva entidad resultante de la *joint venture* entre esta y Comcast. De este modo, General Electric —con un 49%— y Comcast —con un 51%— tendrían el control de NBC —gran fuente de programación para las redes de cable de esta última—.

NBC posee 10 estaciones locales que llegan al 27% de los hogares estadounidenses, y opera, en todo el país, con más de 200 emisoras afiliadas, lo que le permitió llegar a un 99% de la población en 2010. Dominando gran parte de la década de los noventa en audiencias, en buena parte sustentada por sus éxitos de ficción, vio cómo en los primeros años del siglo XXI se venía abajo tras la desaparición paulatina de sus mejores series y el advenimiento de programas de telerrealidad en sus más cercanas competidoras. NBC, confiada en sus éxitos de ficción que tan buenos resultados le dieron, no supo ver —o no tuvo el interés necesario— por el realismo televisivo, y acabó pagándolo en términos de audiencia, casi nunca superando a CBS y luchando —y alguna vez perdiendo— el segundo puesto contra ABC. Así, en el listado de audiencias, se encontraba en segundo lugar en 2006, con un 8%; en tercer lugar en 2007, con un 6,8%; y de vuelta al segundo puesto en 2008, con un 7% del total de la audiencia.

3.3.2.4. Fox (Fox Broadcasting Company)

Dentro del marco legislativo favorecedor de los procesos de desregulación empresarial, apareció Fox —propiedad de News Corporation— el 9 de octubre de 1986. Su irrupción provocó un aumento de la competencia. A pesar de las barreras de entrada levantadas por la Comisión Federal, el poder que fue adquiriendo le ha permitido competir con las históricas tres grandes cadenas.

Rupert Murdoch, respaldado por el potencial de su compañía, consiguió lo que otros habían intentado y no habían conseguido: la creación de una cuarta cadena de ámbito nacional. Las estaciones de Metromedia fueron transferidas a News Corporation por 3,5 billones de dólares. Echando la vista atrás, se puede apreciar cómo dichas estaciones eran las que, tras la desaparición de DuMont, quedaron como independientes, cambiaron de nombre y formaron su propio grupo. En un primer momento, la cadena, con estas emisoras en propiedad y a través de otras emisoras afiliadas, emitía una noche a la semana. Más tarde, pasaron a ser cinco y, finalmente, consiguió programar para las siete noches de la semana en 1993. Su crecimiento vino determinado por varias estrategias: suponer un soplo de aire fresco en lo programativo —utilizando las debilidades de las otras tres cadenas— y la búsqueda de una audiencia diversa, de gran interés para los anunciantes.

En 2007, el aumento de los límites de propiedad a un 39% de los hogares del país en audiencia, permitió que tanto Viacom como News Corporation no renunciaran a ninguna de sus recientes compras o fusiones. Así, actualmente Fox es propietaria de 17 estaciones locales y posee acuerdos de afiliación con más de 200 emisoras locales repartidas en los diferentes mercados. Las audiencias la sitúan como cuarta emisora del país con unas cifras de audiencia de alrededor del 5%. Sin duda, su apuesta por los formatos de telerrealidad —con el éxito de *American Idol* por encima de todo— consiguió unos resultados que, de forma real, le permitieron luchar por la consecución del tercer puesto basándose en sus programas sin guión y no tanto en la ficción, la cual, sin dejar de ser buena, no le ofreció un éxito indiscutible.

Por último, Fox cuenta con el apoyo de su cadena hermana, My Network TV. Esta, que desde 2006 de forma independiente, se nutrió de emisoras ex afiliadas a UPN y The WB para conseguir su cobertura actual del 96% del territorio estadounidense. Sin embargo, sus índices de audiencia son los más bajos entre las grandes cadenas, debido a que no acaba de conseguir encontrar su público objetivo: primero apostó por las telenovelas y más tarde por las películas y los programas de artes marciales.

3.3.2.5. Las cadenas hispanas

A pesar de tener una larga historia dentro de la televisión norteamericana, las cadenas de habla hispana, de forma aislada pero significativa, han conseguido hacerse un hueco en el tablero económico del sector de la comunicación en Estados Unidos. Dos hechos las han puesto en el punto de mira del resto de cadenas estadounidenses: el liderazgo de Univision, la cadena más potente en el ámbito hispano en el *target* de público joven en julio de 2005 —por encima incluso de las cadenas generalistas— y la superación en audiencias por parte de un informativo en habla hispana —en concreto, Noticias Univision— a uno de habla inglesa de las cadenas contra las que compite en el Estado de Nueva York.

3.2. CUADRO. Audiencia de las cadenas hispanas en Estados Unidos del 20 de septiembre de 2004 al 26 de junio de 2005

		Hogares hispanos		Individuos hispanos	
	Cadena	Rating	Share	Miles	Miles
Prime Time	Telemundo	5,4	9	590	945
	Telefutura	3,3	5	360	622
	Univision	18,6	30	2.028	3.564
Total día	Telemundo	2,7	8	298	432
	Telefutura	2	6	222	352
	Univision	8,2	23	892	1.405

Fuente: Nielsen Media Research

Son tres las cadenas que sobresalen dentro de los medios de comunicación en español en Estados Unidos, pero es Univision —el mayor conglomerado de este tipo del país— quien destaca entre todas ellas. Univision Communications Inc., nombre formal de la empresa, cuenta con cuatro grandes divisiones: televisión, radio, música e Internet. En lo referido a televisión, el conglomerado hispano incluye la propia cadena Univision, Telefutura y el canal por cable Galavision. Además, posee el 50% de TuTV, empresa en *joint venture* creada junto a Televisa que distribuye los canales de televisión pagada en Estados Unidos.

La historia de Univision se remonta a 1961. Ese año, en San Antonio (Texas), se creó el primer canal en UHF de televisión en español de Estados Unidos, cuya finalidad era la de dar servicio a la comunidad hispana de la ciudad. Esta estación

formaba parte de SIN (*Spanish Independent Network*) que, poco a poco, fue adquiriendo estaciones en ciudades con gran presencia latina. Por aquel entonces, se impedía a manos extranjeras poseer estaciones de televisión y, en 1986, SIN cambió su nombre por el de Univision como consecuencia directa de la obligación de vender la cadena que la Comisión Federal impuso a Televisa. En 1992, la propia Televisa —la mayor empresa productora de programación en español a nivel mundial— y Venevision —también líder internacional de producción de televisión en español y principal cadena de televisión en Venezuela— se unieron para hacerse otra vez con Univision, aprovechando la relajación legislativa que la FCC comenzaba a llevar a cabo. No obstante, tal como anuncia su sitio web, el 27 de junio de 2006, Univision fue vendida de nuevo a *Broadcasting Media Partners*¹³. La transacción se consumó el 29 de marzo de 2007, aunque Televisa y Venevision continúan siendo socios de programación de Univision.

Actualmente, Univision es propietaria y operadora de 19 estaciones de alta potencia y siete de baja potencia, que constituyen la distribución principal de la cadena Univision en mercados claves. Además, su señal también se distribuye a través de 64 emisoras afiliadas de señal abierta y 1.357 emisoras, también afiliadas, de cable y satélite en toda la nación. Sus índices de audiencia la posicionan como una de las cinco cadenas más importantes del país sin importar el idioma, por delante de The CW, a quien superó en 2007 y 2008 con 2,5 y 2,4% de la audiencia respectivamente.

Por detrás de Univision se sitúa Telemundo, cadena propiedad de NBC Universal desde 2002. Emitió por primera vez en Puerto Rico en 1954, pero no fue hasta 1986 que se instauró como cadena nacional con estaciones locales en propiedad en el propio Puerto Rico, Miami o Nueva York, y afiliadas en Chicago y Connecticut. Competidora de Univision, de la que se encuentra a años luz en cuanto a audiencias, tiene una penetración mucho menor entre el público hispano, pero su perfil más juvenil hace que sea una cadena atractiva para los anunciantes (GECA, 2006: 226). En 2007 poseía emisoras en 140 mercados, con más de 50 estaciones y 700 afiliados de cable. Posee también Mun2, cadena de cable orientada a los latinos angloparlantes y bilingües, y Telemundo Puerto Rico, que alcanza el 93% de hogares latinos. Facturó 101,7 millones de dólares en 2007 y, como Univision, Telemundo es controlada por intereses no latinos (Yúdice, 2009: 43).

En tercer lugar se encuentra Telefutura, también propiedad del Grupo Univision, que fue lanzada en 2002. Es propietaria y operadora de 18 estaciones de alta potencia y 14 de baja potencia, que constituyen la distribución principal de la cadena en Estados Unidos. Sin embargo, Telefutura también se distribuye a través de 23 emisoras afiliadas de señal abierta y 509 emisoras afiliadas de cable y satélite. Emite películas en horario de máxima audiencia, cuando Univision y Telemundo ofrecen telenovelas (GECA, 2006: 226). Siendo considerada la tercera cadena en habla hispana del país, a menudo pasa a ser la preferida del segmento juvenil de espectadores debido a su programación, más desenfadada.

3.3.2.6. The CW (CBS - Warner Network)

Con el nacimiento de Fox, el rígido oligopolio de las tres grandes cadenas nacionales se había roto y fue el turno de Warner Bros. y Paramount, tradicionales

¹³ <http://www.univision.net/corp/es/history.jsp>

estudios de producción de Hollywood que ya formaban parte de grandes grupos de comunicación, para hacerse con una gran cadena de televisión. Como había ocurrido con la cadena de News Corporation, no era un estudio cinematográfico el que creaba una cadena de televisión, sino un extenso conglomerado industrial (Cascajosa Virino, 2005). Creadas ambas en 1995, primero fue The WB, que llevaba las iniciales del grupo que las creaba, y después UPN, fruto del acuerdo entre Paramount y United Network.

The WB obtuvo pérdidas desde sus inicios televisivos. Surge de la alianza entre *Tribune Broadcasting* y los estudios Warner Bros., contando con un total de 93 estaciones locales. En contra de lo que pueda parecer, su gestión, dentro de los límites establecidos, ha sido considerada buena por algunos. Con inferioridad numérica en lo que respecta a sus estaciones —muchas de ellas conseguidas mediante afiliación secundaria— consiguió aumentar sus índices de audiencia a un ritmo mayor que UPN, su principal competidora. Su programación buscaba un público alternativo, tal como anteriormente había hecho Fox, y su apuesta por las series de ficción fue acertada.

Por el contrario, UPN comenzó sus emisiones el 16 de enero de 1995 como la nueva cadena con mayor potencial. Contaba con 156 estaciones, muchas más que su principal rival, en 1996. Su programación buscaba un público alternativo, al igual que The WB: los varones adultos de raza negra, los cuales estadísticamente veían más la televisión, fueron su objetivo principal. Sin embargo, la programación no dio los frutos esperados y todas las series estrenadas en la primera temporada fueron canceladas rápidamente. Las pérdidas, a pesar de ser normales en los primeros años de este tipo de proyectos, fueron constantes. Tanto es así que Chris Craft vendió su parte a CBS Corporation, por lo que UPN pasó a integrarse por completo en Viacom.

En septiembre de 2006 nació The CW como consecuencia de la fusión de las programaciones de ambas cadenas, siendo propietarias a partes iguales Time Warner y CBS Corporation. Su nombre proviene de la C de CBS Corp. y de la W de Time Warner. Conocida como “la cadena verde” debido a que su logo y sus autopromociones son siempre de ese color, actualmente es considerada la quinta gran cadena nacional en habla inglesa, la cual busca un público femenino de entre 18 y 34 años. No obstante, tal consideración sería errónea si se incluyese a las cadenas latinas, pues desde 2007 Univision la supera en audiencias.

3.4. La presencia marginal de la televisión pública

Entre tal contexto de operadores y productores, de cadenas y de emisoras, se encuentra la *Public Broadcasting Service* (PBS), la cadena estadounidense de televisión pública. Fundada en 1967, con más de cuarenta años de antigüedad presenta una estructura muy diferente, en cuanto a organización y financiación se refiere, a lo que en Europa se acostumbra. El área de programación se divide en tres grandes subáreas: informativa; cultural e infantil; y drama y artes (GECA, 2005: 214). Además, cada emisora que la integra es considerada independiente, responsabilizándose de su financiación y su programación propias.

La televisión pública estadounidense —también llamada “televisión no comercial”— tiene una importancia marginal en el sistema televisivo. Sin embargo, gracias a sus fundaciones y a aportaciones públicas y privadas, la televisión pública en Estados Unidos sigue siendo una realidad, modesta, pero realidad (Contreras y Palacio, 2001: 110). Digno de mención es su papel como locomotora en la instauración de la

TDT que, aunque no muy relevante ni libre de retrasos, ha servido de ejemplo para otros países en los que este reto se encontraba en marcha en el mismo momento (Bustamante, 2008).

Al igual que sucediera con la televisión comercial, la televisión pública en Estados Unidos tiene su base en la radio. Intentando aportar ideas de valor cultural y visión educativa e introducir el debate social, la radio educativa —denominación recibida en los años veinte— estaba muy ligada a la universidad. Las largas distancias que separaban centros poblacionales y universidades fueron el acicate para instaurar programas académicos radiados (Walker y Ferguson, 1998: 136).

Con el surgimiento del nuevo medio, las demandas por crear y mantener emisoras televisivas no comerciales —como se hacía en la radio— fueron en aumento. En 1948, entre otros factores, las presiones de la NAEB (*National Association of Educational Broadcasters*) provocaron la congelación en la concesión de licencias de televisión. En 1952, al final de este proceso, la Comisión Federal de las Comunicaciones hizo público su *Sixth Report and Order*, por el cual se establecían los principios del actual sistema de frecuencias. Unos 2.000 canales fueron atribuidos a unas 1.300 localidades. Dos tercios de estos canales se encontraban en la banda UHF, de los cuales la Comisión Federal reservó 242 para uso no comercial (Bertrand, 1992: 160). En 1962, la promulgación del *Educational Television Facilities Act* incentivó la creación de emisoras no comerciales, lo cual dio cierto impulso a las televisiones educativas dentro de los proyectos comenzados algunos años antes por la Fundación Ford para continuar con sus emisiones. Finalmente, en 1967 la Comisión Federal promulgó la Ley de la Televisión Pública (*Public Broadcasting Act*) por el cual se configuraba la corporación que la englobaría: la CPB (*Corporation for Public Broadcasting*). Se trataba de una corporación privada de cincuenta miembros —provenientes de sectores educativos, culturales, instituciones civiles y las artes— quienes seleccionarían y designarían cada año a un director y a un presidente. Además, esta nueva institución fue dotada con nueve millones de dólares provenientes de las arcas federales. Según la ley, la Corporación debería utilizar esos fondos para impulsar el desarrollo de las estaciones y de la programación, pero no podía poseerlas ni controlarlas. De este modo, a nivel nacional, pero con una fuerte descentralización organizativa y una programación de carácter local, la actual PBS fue tomando forma.

Sobre la base de 356 estaciones, la Comisión Federal ha otorgado más de 170 licencias a la CPB (Écija Bernal, 2005: 320). Su estructura no puede ser entendida sin la acción precedente de dos instituciones: la Fundación Ford y la Comisión Mixta sobre Televisión Educativa. Por un lado, la Fundación Ford, creada en 1936, ha tenido mucho que ver en la supervivencia de la televisión pública —de sus valores— a lo largo del pasado siglo: sin su apoyo económico no se hubieran podido proteger sus intereses ni conseguir su desarrollo. Por el otro lado, creada en los años cincuenta como consecuencia del consenso entre diferentes actores institucionales que tenían interés en sacar hacia delante este tipo de proyectos, la Comisión Mixta consiguió la toma de conciencia de las autoridades federales a favor de una televisión no comercial. La primera por el apoyo económico, la segunda, por el político, y ambas por el organizativo, contribuyeron a la formación de la que se convertiría en la televisión pública estadounidense.

3.3. CUADRO. Número de emisoras y licencias de PBS en 2003

	Emisoras	Licencias
Organizaciones privadas sin ánimos de lucro	134	87
Universidades y escuelas	87	60
Gobiernos locales	7	7
Gobiernos estatales	128	22
<i>Total</i>	356	176

Fuente: CPB Annual Report, 2003. Tomado de Écija Bernal (2005), p. 320

3.4. CUADRO. Ingresos de PBS en 2007

	2007	%
Asignaciones federales	400	78,2
Cuotas de Emisoras afiliadas	34,65	6,7
<i>Royalties</i>	0,51	0,09
Departamento de Educación – <i>Ready to learn</i>	20,75	4,06
Aportaciones privadas	3,63	0,71
Ingresos de inversiones	21,8	4,26
Servicios satelitales	29,7	5,81
<i>Total</i>	511,06	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CPB Annual Report (2007)

Hoy día, la financiación de la PBS proviene de los fondos federales, las estaciones afiliadas, los *royalties*, los derechos de retransmisión, los servicios satelitales e ingresos de inversiones, y la venta de productos educacionales. En 2007, según la memoria anual de la propia PBS, sobre un total de ingresos que alcanzaron los 511,06 millones de dólares, las asignaciones federales supusieron un 78,2% del total, es decir, 400 millones de dólares; las cuotas de emisoras afiliadas, 34,65 millones —un 6,7%—; los servicios satelitales, 29,7 millones —un 5,8%—; los ingresos de inversiones, 21,8 millones —un 4,26%—; y las ventas de material educativo, 20,75 millones —un 4,06%—. En cambio, las aportaciones privadas y los *royalties* supusieron, de forma conjunta, algo más de 4 millones de euros.

3.5. El dominio del cable

La televisión por cable es la modalidad de televisión preferida por los consumidores estadounidenses. Desde finales de los ochenta, la televisión norteamericana ha vivido una transformación que no puede menos de calificarse como “monumental”, pasando del oligopolio hertziano a un mercado fragmentado con más de dos docenas de canales que ocupan una posición significativa en los índices de audiencia (Cascajosa Virino, 2006).

La televisión por cable surge de la necesidad de transportar señales de televisión y radio hasta diferentes domicilios por la mala calidad de la señal. En un primer momento, este tipo de televisión surgió de forma artesanal para cubrir las necesidades de reductos de población que, por diversos motivos, no tenían acceso a un servicio televisivo de calidad. Una antena receptora para captar las señales de televisión y un sistema de cableado para ofrecerlas a los hogares de dichas poblaciones por un pequeño importe económico fue el embrión de la televisión por cable, conocida en aquella época como la *Community Antenna TV* (CATV) (Álvarez Monzoncillo, 1997: 139). Al igual que sucediera con el resto de sectores, la iniciativa privada ha tenido gran importancia en su desarrollo. Desde sus inicios en la década de los setenta, quizá haya sido la irrupción del cable el elemento más perturbador, capaz de romper la estabilidad en la que operaban las tres grandes cadenas generalistas norteamericanas. De hecho, muchas de las medidas legislativas adoptadas desde aquellos días no podrían ser explicadas sin el aumento de la

competencia que supuso dicho acontecimiento. Bertrand diferencia el papel histórico de los operadores de cable en tres roles (Bertrand, 1992: 65):

- Fueron los encargados de transportar las señales de televisión hasta los hogares a los que no alcanzaba la señal hertziana en los años cincuenta.
- Ofrecían una mayor calidad de recepción de la imagen y del sonido.
- Fueron los encargados de transportar una mayor cantidad y variedad de programas de acuerdo con una importante demanda audiovisual del público norteamericano.

A pesar de que anteriormente habían sido dictadas pequeñas reglas en ese sentido, las primeras medidas concretas para regular el cable en Estados Unidos aparecen en 1972. Estos sistemas tuvieron libertad para expandirse en los primeros cien mercados estadounidenses, pero con numerosas restricciones en el número y en el tipo de señales que podían portar (Sterling y Kittross, 2002). Pocos años más tarde, la Comisión Federal fue, poco a poco, liberalizando el sector, levantando restricciones e incluso promoviendo la competencia entre cable y televisión tradicional, lo que suponía el reconocimiento de las limitaciones anteriores a la expansión del cable (Álvarez Monzoncillo, 1997: 144-145). Destaca la *Cable Communications Policy Act* de 1984 que, mediante su desregulación, provocó el aumento de las suscripciones, el crecimiento de los precios y una importante etapa de fusiones empresariales (Écija Bernal, 2005: 326). Aunque continuaba siendo minoritario, el cable paulatinamente se hizo más popular: se comenzaron a emitir programas originales, no emitidos antes por las grandes cadenas, y estas comenzaron a perder cuotas de mercado. Poco a poco, la televisión por cable fue creciendo hasta conseguir una amplia oferta para todos los gustos y necesidades: desde ESPN, CNN o HBO, hasta todos los canales superespecializados en aspectos difíciles de imaginar años antes. Entre 1975 y 1988, el porcentaje de abono pasó de un 14% a cifras cercanas al 50% (Walker y Ferguson, 1998: 32). En 1989, se inauguró un sistema mucho más liberal, en el que se dejaba actuar libremente a los operadores de cable, aunque obviamente tal liberalización ha traído como consecuencia una mayor concentración empresarial. En 1992, mediante la *Cable Consumer Protection and Competition Act* se regularon aspectos como la retransmisión o la programación (Écija Bernal, 2005: 326). Para intensificar la competencia, la Comisión Federal permitió a las compañías telefónicas adentrarse en el negocio de la televisión por cable (Álvarez Monzoncillo, 1997: 145) mediante la Ley de las Telecomunicaciones de 1996.

Desde ese momento hasta la actualidad, la concentración e integración han sido unas constantes. En los primeros años este siglo, la industria de la televisión de pago ha continuado creciendo y, dentro de ella, el cable sigue siendo la primera elección, pero la competencia entre modalidades ha aumentado debido al ligero crecimiento del satélite y a la propia lucha entre empresas proveedoras de cable (FCC, 2006: 4). En concreto, son cinco las compañías que se reparten el mercado —Comcast, Time Warner Cable, Charter, Cox Communications y Cablevision— de forma mayoritaria. Sin embargo, Comcast y Time Warner, primera y segunda compañía del sector respectivamente, se encuentran a una distancia significativa de las otras tres.

3.5. CUADRO. Cuotas de mercado de Comcast, Time Warner Cable, Charter, Cox y Cablevision en el periodo 1996-2007

	1996	2000	2001	2002	2005	2007
Comcast	5,9	11,5	12,8	30,9	31,8	37,8
Time Warner Cable	13,8	11,8	12	12,2	19,6	20,5
Charter	1,3	8	8,5	8,5	8,2	8
Cox	5,3	8,6	8,7	8,7	8,6	8,3
Cablevision	1	2	1,7	1,7	4	4,8

Fuente: Noam, Eli M. (2009), p. 72^{*}

Comcast Corporation, fundada en 1963, es la mayor compañía de servicios televisivos de cable: ostentaba un 37,8% de la cuota de mercado en 2007. La voracidad empresarial de Comcast en el periodo analizado no tuvo límites, convirtiéndose en uno de los mayores grupos de comunicación a nivel mundial. En 2000 ya se había hecho con Jones Intercable, Lenfest y la mitad de la propiedad de Storer. En diciembre de 2001, anunció la adquisición de AT&T, la principal operadora en ese momento, por una cifra cercana a los 2,7 billones de dólares estadounidenses. Curiosamente, AT&T adquirió a la compañía líder en 1999 TCI, y a la que ocupaba la tercera posición, Media One, en 2000. Así, con la adquisición de AT&T por parte de Comcast, se formaba un grupo que englobaba actividades en telefonía, televisión y banda ancha. Por último, a finales de 2009, junto a General Electric, adquirió NBC Universal. Del acuerdo de la operación se desprende que General Electric —con un 49%— y Comcast —con un 51%— tendrían el control de NBC —gran fuente de contenidos para las redes de cable de esta última— y Vivendi podría utilizar el dinero para financiar su reestructuración.

Time Warner Cable es el segundo mayor operador del país. La división de televisión por cable engloba grandes marcas que son consideradas como los mejores activos de la compañía. Entre ellas, sobresalen Home Box Office como uno de los canales de pago de mayor éxito de Estados Unidos, y Turner Broadcasting System, que engloba a marcas tan reconocidas —aunque no se encuentren en su mejor momento— como CNN o TNT. Broadband —por entonces líder—, en dura pugna con Comcast, intentó hacerse con AT&T, pero su oferta no fue aceptada (Mora-Figueroa Montfort, 2009: 116). Como proveedor de servicios de cable, en 2004 Time Warner Cable consiguió reforzar su posición de mercado con la compra, junto a Comcast —rival a batir— de Adelphia Communications. Junto con este pago, Comcast entregó a Time Warner el 21% de propiedad en los activos de Time Warner Cable que posee la compañía desde que compró AT&T, quien también tenía participación en ella. Además, en 2009, en un verdadero intento por focalizar las actividades de la empresa subsidiaria de cable y alcanzar la primera posición, Time Warner decidió que Time Warner Cable se escindiera de su matriz y comenzara a funcionar como una empresa independiente.

Como se puede apreciar en el cuadro XXI elaborado por Álvarez Monzoncillo, el crecimiento de las redes de cable se inició en la década de los años setenta. Desde ese momento, según palabras del mismo autor, su crecimiento ha sido vertiginoso. Durante tres décadas, el abono en Estados Unidos no ha parado de crecer. Las razones pasan por lo económico, la mejora de las rentas de los estadounidenses en esos años; lo tecnológico, aprovechándose de las mejores calidades técnicas que ofrecía el nuevo soporte; lo político, con la nueva legislación que fomentaba la competencia a favor del cable; lo social, siendo el abono al nuevo sistema un elemento de diferenciación; y lo

^{*} En tantos por ciento.

cultural, ofreciendo imágenes para un público insaciable (Álvarez Monzoncillo, 1997: 146-147).

3.6. CUADRO. Evolución de las redes de cable en Estados Unidos en 1999-2005

Año	Nº de suscriptores*	% Penetración
1999	65,9	67,5
2000	66,6	67,3
2001	66,9	66,5
2002	66,1	63,9
2003	66	62,3
2004	65,4	60,2
2005	65,4	59,6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de FCC (2006)

En cambio, desde 2001 hasta 2005, a pesar del aumento general de la televisión de pago y su dominio en el mercado, la suscripción al cable sufrió un ligero descenso. En 1999, las suscripciones al cable básico fueron de 65,9 millones y su penetración, de un 67,5%. El crecimiento continuó durante 2000 y 2001 en lo que se refiera a suscripciones —66,6 millones y 66,9 millones respectivamente— pero no sucedió lo mismo con la penetración, que descendió al 67,3 y 66,5%. En 2002 y 2003, más de lo mismo: 66,1 y 66 millones de suscripciones, y 63,9 y 62,3% de penetración. En 2005, los datos de suscripciones se mantienen con respecto al anterior. La cifra se sitúa en los 65,4 millones de dólares —algo menos que en 1999— y la penetración se colocó en un 59,6%. El crecimiento del número de hogares con televisión en mayor proporción que el aumento de las suscripciones al cable explica lo sucedido durante el periodo, pero no se puede negar que el aumento de la competencia promovido desde los primeros noventa ha provocado que las facilidades históricas de estas se vengán a menos y las limitaciones, a más (FCC, 2006: 14).

Se suelen diferenciar dos tipos de televisión dentro de la modalidad del cable. Por un lado, el cable básico, con tarifas mínimas, que supone la columna vertebral de dicho sector; es el más barato de todos los ofrecidos. La oferta suele aproximarse a los sesenta canales que abarcan estaciones locales, regionales, canales comerciales y superestaciones de otros mercado. Por norma general, incluye publicidad. Por otro lado, el cable de abono o *premium*, aquella plataforma que ofrece canales opcionales a los que suscribirse mediante el pago de un abono mensual. Se paga más que el abono básico, a cambio de recibir adicionalmente alguna programación de calidad. Este tipo de canales no ofrece publicidad e incluye películas recientes, ficción de calidad y eventos especiales (Mariet, 1992; Álvarez Monzoncillo, 1997; Parsons y Frieden, 1997; Écija Bernal, 2005). Además, la importancia de los servicios telefónicos y la comunicación de datos ofrecida por los operadores de cable y de satélite es una realidad y será clave en el futuro panorama. El ejemplo de Comcast es paradigmático. Unidos al cable básico o *premium*, estos servicios, según su naturaleza y el tipo de programación, se pueden distinguir entre:

- *Pay Per View* (PPV). Aquel servicio no interactivo en el cual los consumidores pagan cada programa seleccionando un determinado precio, a diferencia de los abonos mensuales de las dos modalidades anteriores. Este no es el mismo para una película, un acontecimiento deportivo o una programación adulta: varía en función del programa deseado.

— *Near Video On Demand* (NVOD). Supone un paso más allá de los que a pago por visión se refiere. Permite la selección de un amplio catálogo de películas, espectáculos, etc. Además, se puede seleccionar el momento en el que quiere ser visto.

— *Video On Demand* (VOD). Como afirma Bustamante, “supera finalmente las limitaciones observadas en las modalidades anteriores, abriendo una auténtica televisión a la carta, al acceso ideal a un banco de programas audiovisuales ilimitado, pero también de cualquier tipo de servicios audiovisuales y multimedia” (Bustamante, 1999: 161).

— Servicios especiales. Consistente en una surtida oferta de servicios complementarios a la televisión como, por ejemplo, la radio vía cable, o el teletexto con información más variada —viajes, ocio, información financiera, etc.— (Álvarez Monzoncillo, 1997: 151).

3.5.3. La alternativa del satélite

La televisión por satélite en Estados Unidos se ha constituido como una elección alternativa para el consumidor o como una posibilidad de acceso a los programas para lugares aislados y sin cable. Los primeros experimentos con esta forma de transmisión de señales se remontan a los años setenta, pero no fue hasta la década de los noventa cuando su crecimiento despegó. En gran medida, este crecimiento se debe a la buena oferta de canales que realiza este tipo de plataformas. Si los paquetes de televisión vía satélite han oscilado entre los 60 y 100 canales en Europa, la oferta es mucho más amplia en Estados Unidos, donde se encuentra entre los 150 y 200 canales.

En 1994, como consecuencia de la liberalización de los mercados, comenzaron a producirse movimientos en forma de compras y ventas entre los diversos grupos que dieron lugar a los dos operadores dominantes en la actualidad: DirecTV y EchoStar —renombrada Dish Network Corp.—. En 1999, el Congreso estadounidense aprobó el *Satellite Home Viewer Improvement Act* (SHVIA) para posibilitar la competencia entre satélite y cable. Por esta ley, la señal de las televisiones locales podía ser transmitida vía satélite —algo que el cable podía hacer desde mucho tiempo atrás—, ofreciendo mayores posibilidades de elegir al consumidor y una lucha más justa entre plataformas (Écija Bernal, 2005: 328).

En 2001, la suscripción al satélite se situó en 16 millones, lo que supuso un incremento del 23,74% con respecto al año anterior. Desde esa fecha, no ha parado de crecer a pesar de estar muy lejos del cable en cuanto a penetración en el mercado. Los datos de los siguientes años así lo reflejan: 18,2 millones de suscripciones en 2002; 20,3 millones en 2003 y 23,1 millones en 2004. En 2005, se incrementó en un 12,8% con respecto a los datos del año anterior, situándose en 26,1 millones de suscriptores (FCC, 2006: 37).

El grupo DirecTV es en la actualidad propiedad en un 39% de News Corporation. Sin embargo, las raíces de la compañía se remontan a 1932 y a una empresa constituida para la creación de aviones, Hughes Aircraft. Tras la Segunda Guerra Mundial, las incursiones en el mundo de la electrónica provocaron un fuerte crecimiento. Entre otros logros, la empresa consiguió crear el primer rayo láser, colocar el primer satélite en órbita y que, en 1966, su sonda *Surveyor* fuera la primera en alunizar. En 1984, la compañía fue vendida a General Electric por 5.200 millones de

dólares y, en 1995, convertida en Hughes Electronics, lanzó su servicio de satélite DirecTV. Centrándose en su negocio de las telecomunicaciones por satélite adquirió en 1996, un porcentaje mayoritario de PanAmSat —para dos años más tarde alcanzar el 81%—; en 1999, adquirió PrimeStar y United States Broadcasting System; y, en 2001, Telocity —renombrada DirecTV Broadband—. Como apunte significativo, la Comisión Federal de las Comunicaciones rechazó —el voto de los comisarios fue unánime— la operación de fusión entre EchoStar y Hughes Electronics en 2002, valorada en 18 millones de dólares estadounidenses. El hecho se convirtió en histórico debido a que no se había rechazado una fusión empresarial en el sector en los treinta años anteriores.

Por un lado, tal decisión estaba fundamentada en la posesión de un porcentaje de DirecTV por Hughes Electronics. Las autoridades alegaban que tal operación mermaría la competencia en el sector de la televisión de pago debido a que se establecería en la práctica un monopolio que englobaría cerca de un 90% de la oferta en el sector, en claro detrimento de los consumidores. Por el otro, EchoStar defendía su posición alegando que la operación posibilitaría la competencia entre satélite y cable. Sin embargo, estas últimas protestas no tuvieron efecto alguno y la decisión fue inamovible. Sorprendentemente, Hughes Electronics vendió el 19,8% del total de la compañía a News Corporation en 2003 que, poco a poco, se hizo con el 39% actual (Hitt et ál., 2008: 238-245). La posesión de DirecTV por parte de News Corporation supone que controla una amplia red de plataformas de televisión por satélite en cuatro continentes, algo realmente importante en su estrategia de expansión.

Por su parte, EchoStar/Dish Network fue fundada por Charlie Ergen y su esposa como distribuidora de servicios de radiodifusión en 1980. Quince años más tarde, como consecuencia de la diversificación de sus negocios, consiguió incorporarse al sector de la televisión vía satélite y, en 1996, creó la marca Dish Network como subsidiaria. En 1998, se lanzó a la conquista del mercado canadiense con la plataforma Dish Network Canada. Como sucedió en otros casos, las adquisiciones no se hicieron esperar: en 2005 adquirió Voom, proveedor de contenidos, y Rainbow, propiedad de Cablevisión y competidor en la plataforma de satélite; y en 2007, Sling Media, propietaria del sistema Slingbox¹⁴. En 2008, EchoStar decidió dividir la empresa matriz en dos. Por un lado, se encontraría Dish Network, a la cabeza de las plataformas de televisión vía satélite, y, por el otro, EchoStar Communications, responsable de los negocios de tecnología y telecomunicaciones.

El cuadro XXIII ayuda a ver con mayor claridad cómo se pasó de cuatro a dos compañías. Desde 1994, los niveles de concentración que ha experimentado la televisión por satélite en Estados Unidos son abismales (Noam, 2009: 73-75); especialmente desde la compra de PrimeStar por parte de DirecTV en 1999. En el año 2000, entre las dos compañías se repartían el 88,6% del mercado del satélite. En 2001, si bien DirecTV afronta un leve retroceso, este es complementado con el mayor crecimiento de EchoStar: entre ambas consiguen un 92,3% del mercado. En 2002, consumada la adquisición de Rainbow por EchoStar, los niveles de concentración llegan hasta el 94,3% y, en 2007, entre ambas obtienen ya el 100% del mercado de la televisión por satélite en Estados Unidos. De esta forma, desde la creación de la industria, en apenas quince años, se ha pasado de un oligopolio de cuatro grandes

¹⁴ Slingbox es un dispositivo que retransmite programas de televisión en ordenadores portátiles y teléfonos móviles, o en cualquier otro dispositivo inalámbrico.

compañías a un duopolio severo. Las altas barreras de entrada en términos de capital y tecnología necesarios para poner en marcha y mantener una plataforma de televisión vía satélite, así como las políticas expansionistas de los grandes grupos, son algunos de los factores que explican la actual situación.

3.5.4. El paso a la TDT

Si bien técnicamente sería necesario diferenciar entre la digitalización en la producción y en la transmisión, el primer y mayor impacto de la digitalización reside en el extraordinario abaratamiento de sus costes (Bustamante, 2008: 181). Centrándose en la difusión, en 1987 se creó una comisión asesora para crear un estándar digital para la modalidad que vendría a sustituir a la analógica en Estados Unidos (Écija Bernal, 2005: 330). La labor del comité consistía en investigar e informar a la FCC sobre los aspectos técnicos, económicos y político-económicos de la denominada *Advanced Television* (Owen y Wildman, 1992) y, entre otras decisiones, se eligió el sistema ATSC (*Advanced Television System Committee*) para sustituir al analógico NTSC.

En los países que han adoptado la norma digital, se llevó a cabo un proceso de transición hasta que los televisores analógicos han sido reemplazados por digitales o conectados a decodificadores de señal. Mientras, las estaciones de televisión transmitían dos señales: una analógica —frecuentemente por VHF— y otra digital —transmitida por UHF—. En el caso norteamericano, por medio de la Ley de Comunicaciones de 1996, se confirió a la FCC la facultad de duplicar el espectro radioeléctrico a las estaciones de televisión locales para poder facilitar la transición (Écija Bernal, 2005: 330). Tal como afirma Raquel Urquiza, ante el objetivo de implantar un sistema HD —dados los problemas planteados para la recepción—, se abrió el camino hacia dos posibilidades: el aumento de ancho de banda para el acceso o, en segundo lugar, establecer un acceso en *simulcast*. Esta última fue la elección escogida (Urquiza García, 2008: 333-334).

En teoría, la televisión digital debería haber ido creciendo hasta su implantación definitiva en 2006, pero existía una cláusula por la cual se podría extender el plazo si la nueva señal no estaba lo suficientemente extendida. Así ocurrió y se pasó a que, por mandato de la Comisión Federal de las Comunicaciones, todas las emisiones debieran ser digitales antes del martes 17 de febrero de 2009. Posteriormente se realizó una nueva modificación que puso como fecha límite el viernes 12 de junio de 2009 para la terminación de transmisiones analógicas, llevándose esta a cabo de forma definitiva el sábado 13 de junio del mismo año, convirtiéndose así en el primer país no europeo que pasó a la televisión digital.

4. Los sistemas televisivos europeos

4.1. Introducción

Una vez estudiado cómo funciona la televisión en Estados Unidos, se hace necesario conocer cómo ha evolucionado, cuáles son las similitudes y cuáles las diferencias con respecto a otros modelos. Su comparación con los sistemas europeos es inevitable y, desde un primer análisis, se puede afirmar que, de forma histórica, el mapa televisivo que presenta la Unión Europea difiere muchísimo del analizado en el caso estadounidense. Si en Estados Unidos el Estado juega un papel de árbitro impasible que deja jugar utilizando las leyes de mercado, y la base del sistema oligopolístico está formada por las estaciones locales, en Europa el Estado se erigió como gestor consciente de la importancia tanto política como cultural del medio, creando grandes empresas públicas.

En la mayoría de los países de la Unión Europea, la televisión se encontró desde sus orígenes, y durante décadas, en las manos de los diversos Estados en términos de monopolio, buscando sus fuentes de financiación en el canon televisivo y/o los presupuestos del Estado pagados de forma directa o indirecta por los ciudadanos de los respectivos países en concepto de servicio público. En líneas generales, el sistema público europeo de televisión ha buscado educar, informar y entretener a sus ciudadanos.

Esta situación se mantuvo hasta la década de finales de los setenta y principios de los ochenta. En ese momento, de forma progresiva y variada en función del país, comenzaron a concederse los primeros canales privados pero también —a menudo con anterioridad— segundos y terceros canales públicos.

La desregulación de la televisión en Europa ofrece múltiples diferencias dependiendo del país que se trate. Sin embargo, las políticas europeas —marcadas en los últimos años por la búsqueda de unas políticas audiovisuales que garanticen la libre circulación de los servicios de radiodifusión en el mercado interior a la par que se conservan objetivos importantes— permiten distinguir un denominador común en dicha evolución: se estudiarán así los sistemas televisivos de Reino Unido, Alemania, Francia e Italia. Todos estos países tienen características relativamente semejantes desde el punto de vista demográfico y territorial, lo que sin duda facilita la posible comparación entre ellos. Importa también tener presente cuáles son las posibilidades, cuál es el margen de maniobra, que en el actual proceso de liberalización de las telecomunicaciones deja el Derecho comunitario a cada uno de los Estados miembros de la Unión Europea.

4.2. La Directiva de Televisión Sin Fronteras como estandarte legislativo

Tras años de lucha entre los diferentes *lobbies*, la Directiva de Televisión Sin Fronteras (Directiva Europea 89/552/CEE), preparada a partir del Libro Verde de 1984, vio la luz a manos de la Comisión Europea en octubre de 1989 (Bustamante, 1999: 42; Mattelart, 2002: 56). La Directiva pretendía garantizar la libre circulación de los servicios de radiodifusión en el mercado interior preservando algunos objetivos importantes de interés público, como la diversidad cultural, el derecho de réplica, la protección de los consumidores y la protección de los menores. Tenía también por objeto promover la distribución y la producción de programas audiovisuales europeos

garantizándoles una presencia mayoritaria en la programación de las cadenas de televisión. En junio de 1997, el Parlamento Europeo adoptó la segunda Directiva de Televisión Sin Fronteras, destinada a modernizar las disposiciones iniciales. Ambas poseían objetivos similares, los cuales se podían clasificar en tres grupos: comunes al resto de los objetivos de la Unión, generales para el sector de la comunicación, y específicos para el sector audiovisual (Medina Laverón, 2005a: 137).

En concreto, en la primera Directiva se regulaban los siguientes aspectos¹⁵:

— Protección de los menores

La primera Directiva prohibía todos aquellos contenidos televisivos que, por pornográficos o extremadamente violentos, pudieran perjudicar a los menores (Art. 22). En sentido contrario, exceptuaba aquellos programas que cumplieran con los criterios de horarios o estuvieran sujetos a las disposiciones técnicas de protección de los diferentes Estados miembros.

— Derecho de réplica

En caso de que se haya causado perjuicio a los derechos legítimos de una persona mediante una alegación realizada en televisión, el derecho derivado de la Unión Europea concede el derecho de réplica (Art. 23). Este puede ejercerse contra cualquier organismo de radiodifusión televisiva que se encuentre sometido al derecho europeo.

— Publicidad televisiva y patrocinio

La propia Directiva define como publicidad televisiva “cualquier forma de mensaje televisado a cambio de una remuneración o de un pago similar por una empresa pública o privada en relación con una actividad comercial, industrial, artesanal o profesión liberal tendente a promover, a cambio de una remuneración, la prestación de bienes o servicios, incluidos los bienes inmuebles, los derechos y las obligaciones; excepto para los fines contemplados en el artículo 18, ello no incluye las ofertas directas al público con miras a la venta, la compra o el alquiler de productos o con miras a la prestación de servicios a cambio de remuneración” (Art. 1). Además, la Directiva permitía el patrocinio de programas siempre que este no atentara contra la independencia editorial del difusor, el contenido del programa no incitara a la compra de productos o servicios del patrocinador, o se patrocinasen telediarios o emisiones de actualidad política.

De forma general, también se prohibía la publicidad de tabaco o medicamentos disponibles sin prescripción médica. En resumen, las disposiciones relativas a la publicidad (Arts. 10-21) se refieren a:

- su duración, que no podía superar un 15% máximo del tiempo de transmisión diario y un 20% máximo dentro de un período determinado de una hora;
- las modalidades de interrupción de los programas;
- consideraciones éticas —sobre todo con respecto a los menores—;
- el cumplimiento de determinados criterios sobre la publicidad para bebidas alcohólicas;

¹⁵ Comisión Europea (1989). *Televisión Sin Fronteras*, 89/552/CEE.

- cuotas de difusión y de producción.

Uno de los principales empeños de la Unión ha sido fomentar la producción independiente y la producción europea, tanto cinematográfica como de televisión. Por ello, los Estados miembros deberían velar, siempre que fuera posible y con los medios adecuados, por que los organismos de radiodifusión televisiva reservaran para obras europeas una proporción mayoritaria de su tiempo de difusión, con exclusión del tiempo dedicado a las informaciones, manifestaciones deportivas, juegos, publicidad o a los servicios de teletexto (Art. 4). Por obras europeas se entendió las obras originarias de Estados miembros; las obras originarias de Estados terceros europeos que fueran parte del Convenio europeo sobre la televisión transfronteriza del Consejo de Europa; y las obras originarias de otros Estados terceros europeos y que cumplieran ciertas condiciones. Además, las televisiones debían reservar, como mínimo, el 10 % de su tiempo de emisión o de su presupuesto de programación a obras europeas de productores independientes (Art. 5).

En este sentido, los Estados miembros tenían la responsabilidad de velar por el respeto de las anteriores disposiciones, de comunicar mediante informes periódicos el cumplimiento de las proporciones establecidas —haciendo especial hincapié en las cuotas de difusión y producción— y la posibilidad de endurecer la normativa para poder cumplir objetivos de la política lingüística (Arts. 7 y 8).

Posteriormente, la segunda Directiva de Televisión Sin Fronteras intentó modernizar las disposiciones iniciales, entrando en vigor el 30 de julio de 1997 y refiriéndose a los siguientes puntos:

- Principio de jurisdicción

La piedra angular de la Directiva la constituía el principio del país de origen (Art. 2). Por consiguiente, los programas que se atenían a la normativa de su país de origen conforme a las disposiciones de la Directiva podían circular libremente en la UE o, lo que es lo mismo, el Estado miembro responsable de las cadenas de televisión se determinaba de acuerdo con el lugar donde se encontraba la sede central y donde se adoptaban las decisiones de programación.

- Acontecimientos de gran importancia para la sociedad

La Directiva revisada estableció las condiciones que permitieron al público acceder libremente a la retransmisión de acontecimientos considerados de gran importancia para la sociedad; a tal fin, cada Estado miembro podía establecer una lista de acontecimientos que debían emitirse sin codificar, aunque las cadenas de pago hubieran adquirido derechos exclusivos (Art. 3 bis). A finales de 2004, dichas medidas estaban en vigor en los siguientes Estados miembros, que las habían notificado a la Comisión: Italia, Alemania, Reino Unido, Austria e Irlanda.

- Televenta

Por televenta se entiende “la radiodifusión televisiva de ofertas directas al público con miras al suministro de bienes o a la prestación de servicios, incluidos los bienes inmuebles, los derechos y las obligaciones, a cambio de una remuneración” (Art. 1). En función de ella, los bloques de televenta difundidos por una cadena de programación generalista debían tener una duración mínima de 15 minutos y ser claramente

identificables; el número máximo de bloques diarios era de ocho y su duración total no debía ser superior a tres horas al día (Arts. 10-21).

— Protección de los menores

La Directiva revisada hacía aún mayor hincapié en la protección de los menores. En particular, en función de la modificación, los Estados miembros adoptarían las medidas oportunas para garantizar que las emisiones de televisión de los organismos de radiodifusión televisiva bajo su jurisdicción no incluyeran ningún programa que pudiera perjudicar seriamente el desarrollo físico, mental o moral de los menores y, en particular, programas que incluyesen escenas de pornografía o violencia gratuita (Art. 22.1); los Estados miembros velarían por que las emisiones no contuvieran ninguna incitación al odio por motivos de raza, sexo, religión o nacionalidad (Art. 22 bis); la Comisión prestaría especial atención a la aplicación de las disposiciones y, en contacto con las autoridades competentes del Estado miembro, llevaría a cabo una investigación de las posibles ventajas e inconvenientes de otras medidas destinadas a facilitar el control ejercido por los padres o tutores sobre los programas que pueden ver los menores —dispositivos técnicos; sistemas de clasificación; políticas de televisión familiar, educativas y de sensibilización; toma de consideración de experiencias del entorno; etc.— (Art. 22.3).

La Directiva de Televisión Sin Fronteras seguía contribuyendo, con sus luces y sus sombras, a la libertad de prestación de servicios de televisión en la Unión Europea, a pesar de que muchos la tacharan de intervencionista. Sin embargo, la ambigüedad de muchas de sus prerrogativas, así como la evolución del mercado y el desarrollo tecnológico, han hecho que la propia directiva fuera objeto de una nueva revisión, en curso durante toda la década, que culminó en diciembre de 2007, cuando la Comisión Europea presentó una nueva normativa que reemplazaría a la directiva anterior.

En este caso, la revisión de la directiva se propone adaptar y modernizar las normas vigentes. El primer cambio significativo es el del título: la nueva denominación será Directiva de Servicios de Comunicación Audiovisual (Art. 1). La nueva Directiva 007/65/CE define además la prestación de servicios de medios audiovisuales como “un servicio [...] cuya responsabilidad editorial corresponde a un prestador del servicio de comunicación y cuya principal finalidad es proporcionar programas, con objeto de informar, entretener o educar al público en general, a través de redes de comunicaciones electrónicas” (Art. 1.a).

En resumen, los aspectos más destacables de la nueva legislación son:

— Diferenciación entre servicios lineales y no lineales

Como gran novedad, la nueva Directiva introduce la distinción entre servicios lineales, que el usuario recibe pasivamente, y servicios no lineales, que el usuario solicita (Art. 1.f y 1.g). Los primeros abarcan los servicios de televisión tradicional, Internet y telefonía móvil, mientras que los segundos designan servicios de televisión a la carta. Consecuentemente, simplifica modernizando los servicios lineales e impone una normativa mínima a los servicios no lineales, en particular en materia de protección de menores, prevención del odio racial y prohibición de la publicidad encubierta.

— Flexibilización de la normativa sobre publicidad

La nueva directiva realiza un aligeramiento de las normas sobre interrupciones publicitarias (Arts. 10-21). De este modo, se suprime el límite de tres horas diarias de publicidad que había instaurado la primera directiva y se respaldan las nuevas formas de publicidad. Si antes se permitían anuncios cada 45 minutos, ahora lo harán cada 30 minutos. No obstante, se mantiene la limitación de 12 minutos por hora y se obliga a dejar intervalos de al menos 20 minutos entre pausa y pausa. Asimismo, las películas cinematográficas, los programas infantiles y los programas de actualidad e información no deben ser interrumpidos más de una vez por tramo de 30 minutos (Art.10).

Además, se hace alusión implícita a la necesidad de la existencia de autoridades de regulación y se hace hincapié en la autorregulación. Se afirma que los estados deberán facilitar a la Comisión la información necesaria, “en especial a través de la coordinación de sus organismos independientes de regulación” (Art. 23).

— Creación de un marco jurídico para el emplazamiento de producto

Otra importante novedad es la creación de un marco jurídico claro en la materia de *product placement* o emplazamiento de producto, que es definido por la propia norma como “toda forma de comunicación comercial audiovisual consistente en incluir o referirse a un producto, servicio o marca comercial de manera que figure en un programa, a cambio de una remuneración o contraprestación similar” (Art. 1.m).

De forma paradójica, el artículo 3.8, en su apartado 1, prohíbe expresamente tal emplazamiento de producto pero, seguidamente, en el apartado 2 del mismo artículo, se considera admisible en determinados casos, a menos que un Estado miembro decida lo contrario.

En líneas generales, se autoriza la colocación de productos siempre que se identifique claramente como tal al comienzo del programa. Sin embargo, está prohibido en programas de información y actualidad, documentales y programas infantiles.

— Pluralismo en los medios de comunicación

A pesar de que los impulsos en este sentido no son nuevos, la actual directiva vuelve a hacer mención de determinados aspectos que intentan resaltar la importancia que se da al pluralismo.

Se recoge la recomendación del Consejo de Europa (2000) sobre el pluralismo en los medios de comunicación, y se insta a los Estados a establecer autoridades de regulación del sector de la radiodifusión que sean independientes del poder político y económico, elegidas de manera democrática y transparente, dotadas de independencia financiera, con poderes y competencia para concesión de licencias, vigilancia, seguimiento y regulación de las obligaciones de los radiodifusores en general, así como la asunción de las funciones propias de los órganos de control de los entes públicos, respetando siempre su independencia editorial y autonomía institucional (Campos Freire, 2007: 9).

— Fomento de la diversidad cultural

La Directiva actualmente vigente reafirma el compromiso de la UE a favor de las obras audiovisuales europeas al permitir a los Estados miembros imponer a los organismos de radiodifusión televisiva cuotas de contenidos que favorezcan a las producciones europeas, siguiendo la costumbre de las directivas anteriores. “El

principio de diversidad está inscrito en la Constitución Europea y, de esta manera, le proporciona un contenido jurídico concreto, y las políticas comunitarias de ayuda a la actividad audiovisual [...] constituyen las herramientas concretas de protección y promoción a nivel europeo e internacional” (Weinstein Cayuela et ál., 2005: 58).

Por otra parte, la Comisión reconoce el peso potencial, en lo social y en lo económico, que el audiovisual representa. Dentro de las políticas comunitarias de ayuda al sector audiovisual, resaltan los diversos programas MEDIA que hasta la fecha se han desarrollado. Actualmente MEDIA 2007¹⁶ es el programa de apoyo al sector audiovisual europeo vigente, sucediendo a los programas MEDIA Plus (2001-2005), MEDIA Formación (1996-2000) y MEDIA I (1987-1989).

MEDIA 2007 se ha pensado como un programa único que agrupa dos capítulos: desarrollo y distribución, promoción y formación. Abarca el período 2007-2013, cuenta con una dotación financiera de casi 755 millones de euros y sus objetivos generales, desarrollados en el artículo 1 de la Decisión 1718/2006/CE, se pueden resumir en:

- Preservar y valorizar la diversidad cultural y lingüística y el patrimonio cinematográfico y audiovisual europeos, garantizando su acceso al público y favoreciendo el diálogo intercultural.
- Aumentar la circulación y la audiencia de las obras audiovisuales europeas dentro y fuera de la UE.
- Reforzar la competitividad del sector audiovisual europeo en el marco de un mercado abierto y competitivo que favorezca el empleo.

La Comisión Europea, asistida por un comité, se encarga de la ejecución del programa, al que pueden acceder empresas de todos los Estados miembros, así como países con acuerdos políticos o comerciales a condición de que cumplan unos requisitos. El organismo de ejecución estará representado por la red europea de oficinas de MEDIA, que difunde a escala nacional información sobre el programa, especialmente sobre los proyectos transfronterizos. Por último, los programas de MEDIA 2007 están orientados a proyectos antes del proceso de producción audiovisual —facilitar la adquisición y perfeccionamiento de las competencias y el fomento de las obras audiovisuales europeas—, después del proceso de producción audiovisual —distribución, difusión y promoción— y al desarrollo de proyectos piloto para fomentar la innovación —uso de las tecnologías de la información y la comunicación, cambios tecnológicos, etc.—.

4.3. Dificultades en el mercado audiovisual europeo

En lo que al audiovisual se refiere, el mercado europeo se caracteriza por tener un sector fragmentado en lo lingüístico y cultural así como una excesiva debilidad industrial y profesional.

La balanza comercial del sector audiovisual, y en particular los derechos de radiodifusión, proyección en salas de cine y distribución en vídeo de películas, continúa siendo negativa. Asimismo, las producciones europeas se ven sobrepasadas en inversión financiera por las producciones americanas.

¹⁶ Comisión Europea (2007). *Servicios de medios audiovisuales sin fronteras*, 2007/65/CE.

En definitiva, para entender Europa como un todo, como afirma Medina Laverón, es necesario observarla desde fuera ya que precisamente su rasgo interno más revelador es la diversidad; si así se hace, lo europeo se convierte en lo occidental y es mucho más fácil entenderla como unidad (Medina Laverón, 2005a: 140).

Algunos de los objetivos marcados por la Unión Europea en materia audiovisual han sido logrados —impulso a la producción independiente, cuotas europeas de distribución y exhibición, etc.—. Existen, sin embargo, problemas o dificultades pendientes en el mercado audiovisual europeo que se deben a fuertes desequilibrios estructurales.

Estas se pueden resumir en:

- Las barreras lingüísticas y culturales

La cultura y el idioma poseen sus propios efectos económicos (Sinclair, 1996) y, según Schlesinger, la barrera natural que forman sería el principal factor en la creación de un mercado audiovisual europeo (Schlesinger, 1993: 73). Además, “estas diferencias se manifiestan en las producciones, que difícilmente reflejan los rasgos europeos [...]” (Medina Laverón, 2005a: 140).

- La falta de mercados internacionales

Por lo general, los diversos mercados nacionales no son lo suficientemente potentes como para poder rentabilizar grandes inversiones y existen grandes dificultades para comercializar las obras fuera de los países de origen.

- Un tejido empresarial de escala reducida

Dada su escasa dimensión y su histórica recurrencia a fondos públicos, la empresa productora europea, para hacer frente a las fuertes inversiones necesarias, recurre a créditos a los que tiene difícil acceso dada la intangibilidad de sus avales. Frente al cine americano, la capacidad económica de Europa es reducida y cuenta con medios escasos (ibíd.: 141). Además, hasta la década de los ochenta se dio el entendimiento de la empresa audiovisual como una empresa artesanal y no como una comercial, por lo que históricamente se ha dado una escasa promoción de los productos.

- La escasez de coproducciones internacionales

A pesar de que las coproducciones cinematográficas europeas han sido la fórmula habitual desde los años cincuenta y sesenta, es cierto que en el ámbito televisivo no se ha dado una explotación de la coproducción como estrategia competitiva frente a otros mercados como el americano.

- La escasez de exportaciones

Del mismo modo, y a pesar de que en los últimos años las cadenas de televisión y productoras de los diferentes países europeos buscan la forma de internacionalizar sus productos, todavía se está muy lejos de conseguir unos porcentajes de ventas internacionales adecuados al potencial de los mercados europeos.

- La falta de escala en la distribución

Europa no se preocupó en su momento de construir una industria fuerte de producción y distribución que fuera capaz de llenar de contenidos europeos las horas

de televisión disponibles. Con los diversos programas MEDIA ha intentado solventar estos problemas, pero la distancia con Estados Unidos es todavía considerable.

4.4. Los sistemas televisivos europeos

4.4.1. Reino Unido

La economía de Reino Unido se encuentra situada en el cuarto puesto a nivel mundial. Su Producto Interior Bruto (PIB) por habitante se situaba en 33.300 euros en 2007. Asimismo, Reino Unido, con Londres a la cabeza, es uno de los líderes mundiales en el área de servicios financieros. En cuanto a su balanza comercial, su saldo es negativo; en ese mismo año las exportaciones supusieron 525.509 millones de euros, frente a los 596.978 millones de euros de las importaciones (ICEXb, 2007). Como se puede comprobar en el cuadro XXIV, el crecimiento de la economía británica se ha dado en términos del 1,8% en 2005, del 2,9% en 2006 y del 3% en 2007.

Según el censo de la *Office for National Statistics*, Reino Unido era el tercer país más poblado de la Unión Europea, con una población total de 60.587.000 habitantes en 2006. Un 83,8% residía en Inglaterra, un 8,4% en Escocia, un 4,9% en Gales y un 2,9% en Irlanda del Norte. Entre otros aspectos, es interesante destacar el notorio papel que la inmigración, dispersa de forma irregular, ha tenido en el crecimiento de la población.

El gobierno británico considera que las relaciones trasatlánticas con los Estados Unidos y Canadá son esenciales para la prosperidad y seguridad tanto de Europa como de estos dos países. Sin duda, la cuestión idiomática tiene aquí mucho que ver, puesto que el inglés es un fuerte nexo de unión entre ellos y viene a ahondar en el problema de las barreras idiomáticas a nivel europeo. Es por esto por lo que, en muchas ocasiones, Reino Unido opta en primer lugar por tratar con Estados Unidos y Canadá en lugar de con otros países del ámbito europeo.

En lo estrictamente televisivo, las ganancias de la industria se situaron en 11,2 millardos de libras en 2008. Como se puede observar en el cuadro 4.1, desde 2003 el crecimiento ha sido continuado. Sin embargo, ha sucedido lo contrario cuando se hace referencia al gasto en producción propia y al porcentaje agregado de audiencia que han tenido las cinco grandes cadenas de Reino Unido —BBC1, BBC2, ITV1, Channel 4 y FIVE—. El gasto se situó en 3,1 millardos de libras en 2003 para pasar a 2,6 millardos en 2008, mientras que la audiencia total de estas cinco cadenas pasó de ocupar el 76,5% en 2003 al 60,8% en 2008.

Por un lado, como bien señala Raquel Urquiza, “algunos de los productos que se beneficiaron más del crecimiento del mercado fueron las ventas de televisores de sistema avanzado. El principal estímulo fue quizá el comienzo del apagón analógico en algunas áreas del país. Lo que conllevó la renovación de un amplio parque de televisores por nuevos dispositivos integrados” (Urquiza García, 2008: 177). De este modo, las cifras de hogares con televisión digital crecieron de forma abismal —de hecho, se duplicaron— desde 2003 hasta 2008, momento en el cual un 89,2% de los hogares disponían de televisión digital.

4.1. CUADRO. Principales datos televisivos de Reino Unido en 2003-2008

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ganancias de la industria	9,2	10	10,5	10,6	11,1	11,2
Gasto en producción propia (BBC1, BBC2, ITV1, Channel 4, FIVE)	3,1	3,1	3	2,8	2,7	2,6
Porcentaje agregado de audiencia (BBC1, BBC2, ITV1, Channel 4, FIVE)	76,5%	73,8%	70,4%	66,7%	63,5%	60,8%
Televisión digital (Hogares)	43,2%	53%	61,9%	69,7%	86,3%	89,2%
Consumo medio (minutos por día y por persona)	224	222	219	216	218	225

Fuente: OFCOM (2009), p. 67*

Por otro lado, en 2003 los británicos consumían 224 minutos por día y por persona. En los años siguientes esta cifra fue reduciéndose periódicamente hasta alcanzar los 216 minutos como cifra mínima en 2006. En 2007 y 2008, el consumo medio diario se situó en los 218 y 225 minutos respectivamente, lo que muestra cierto repunte en las horas de consumo. Considerado como un consumo medio-alto de televisión, estas cifras sitúan a Reino Unido en el puesto 26 y 27 del *ranking* mundial sobre consumo televisivo (EGEDA, 2009: 605).

Por último, señalar el reparto de las audiencias entre las principales cadenas dentro del descenso general, que ha hecho perder a los cinco primeros canales una quinta parte de sus espectadores en pocos años. En primer lugar, BBC1 y ITV1 se sitúan con los índices más altos de audiencia, con un 22% y un 19,2% respectivamente en 2007. Por debajo de ellas se encuentran Channel 4 y BBC2, con cifras alrededor del 8%, y Five, con cifras en torno al 5%. En cambio, durante el periodo analizado, en el cable y en el satélite —sobre todo en este último— las cifras de abonados han continuado incrementándose, y la televisión digital terrestre ha alcanzado el tercio de los hogares en el Reino Unido.

4.4.1.1. Organismo regulador del audiovisual: la OFCOM

Desde 2003, la *Office of Communications* (OFCOM) es el órgano regulador, independiente y unificado, que controla el sector de las comunicaciones en Reino Unido; sustituyó a las cinco instituciones que, por aquel entonces, se dedicaban a tal labor. Entre sus objetivos principales se encuentran (Manfredi Sánchez, 2008: 189):

- La protección de los intereses del consumidor en términos de elección, precio, calidad del servicio y del valor, en particular mediante la promoción de los mercados competitivos y abiertos.
- El mantenimiento de los contenidos de alta calidad, la diversidad de contenidos de programación, la pluralidad y la libertad de expresión.
- La protección de los intereses de los ciudadanos mediante el mantenimiento de los estándares sobre los contenidos aceptados por la comunidad, equilibrando la libertad de expresión frente a la necesidad de protección ante el material perjudicial.

Además, se encuentra formada principalmente por OFCOM *Board* y OFCOM *Executive*¹⁷. La primera mantiene reuniones mensuales y está compuesta por nueve

* Cuando corresponda, para los datos de ganancias y gasto de la industria, las cifras se ofrecen en millardos de libras esterlinas. Por otra parte, las cifras referidas al consumo medio diario por persona se ofrecen en minutos.

¹⁷ <http://www.ofcom.org.uk/about/csg/>

miembros —entre ellos, el presidente de OFCOM, que también preside esta—, mientras que la segunda está estructurada en tres comités —*Executive Committee, Policy Executive y Operations Board*—. A su vez, de todas ellas emergen diversas comisiones delegadas que se ocupan de innumerables asuntos que son responsabilidad de la OFCOM.

En lo referido a televisión, las funciones de la OFCOM son (Écija Bernal, 2005: 476):

- Conceder y renovar licencias de servicios televisivos
- Mantener el Archivo Nacional de Televisión
- Mantener la equidad y la privacidad en la radiodifusión
- Controlar la emisión digital
- Regular la prestación de servicios de la BBC y la realización de otras actividades para fines relacionados
- Regular diversos servicios de emisión televisiva prestados desde Reino Unido

Por último, la OFCOM cuenta con un código propio de conducta que intenta indicar cómo afrontar los diversos casos que se le presentan, especialmente en lo referido a la protección de los menores o a la producción independiente de contenidos.

4.4.1.2. La televisión pública en Reino Unido: la corporación BBC

Si en algo hacen hincapié la gran mayoría de investigadores que han estudiado la televisión pública británica es en su histórica defensa del servicio público (Briggs, 1985; Schlesinger, 1985, 1987; Gibbons, 1996: 30-35; Écija Bernal, 2005: 32; Manfredi Sánchez, 2008: 13, 23-24, 28-29; Ojer Goñi, 2009). La BBC, buque insignia de la televisión pública de Reino Unido, inició sus emisiones mediante concesión real el 1 de enero de 1927. Previamente, en 1922, había sido creada como emisora radiofónica, cumpliendo los objetivos de defensa de las empresas británicas de aparatos radiofónicos frente a fabricantes extranjeros.

De forma extensa, Teresa Ojer Goñi diferencia cuatro grandes periodos en la historia de la BBC (Ojer Goñi, 2009: 28-84):

- su configuración (1922-1927), que permitió establecer sus bases como servicio radiofónico y contempló su paso de organización mercantil a empresa de configuración pública;
- su etapa de monopolio (1936-1954), periodo inaugurado con la puesta en marcha del servicio televisivo, que supuso el momento de desarrollo de la televisión como elemento socio-económico a pesar de las dificultades —Segunda Guerra Mundial y posguerra— y finalizó con la publicación de la *Television Act* de 1954;
- su convivencia televisiva duopolística con ITV (1955-1990), marcada por el empobrecimiento de la economía de Reino Unido —de hecho, se le conocía como “el enfermo inglés”—, los avances tecnológicos —aparición del color, lanzamiento de los primeros satélites— y la llegada de Margaret Thatcher y sus políticas liberalizadoras, que acabaron por afectar al mercado audiovisual británico;

— y, por último, la competencia audiovisual (desde 1991) en un clima caracterizado por un mayor número de cadenas televisivas y la proliferación del cable y el satélite como plataformas que luchan con éxito por la audiencia, clima en el que la BBC ha sido entronizada por la calidad de sus emisiones y por ser una bandera que seguir en la transición digital.

El hecho de que sus emisiones fueran realizadas mediante concesión real —por medio de una *Royal Charter*— no es para nada banal. Este régimen jurídico, que le otorga mayor dignidad y estatus (Gibbons, 1996: 36), autoriza a la compañía a transmitir en las frecuencias que previamente el Gobierno otorga a través de la *Licence and Agreement*, que cada diez años debe renovar. Además, en la propia ley se establecen cuáles serán los medios a través de los cuales debe proveerse el servicio público de televisión, las exigencias que debe cumplir la programación y los objetivos hacia los que tiene que tender la misma (Écija Bernal, 2005: 192). Sin embargo, todavía no existe ninguna fuente formal en la que se establezcan con detalle las funciones de la BBC (Gibbons, 1996: 39).

Uno de los aspectos más sobresalientes de la corporación pública es “su estructura de gobierno, que se ha mantenido invariable durante ochenta años, desde su establecimiento [...] hasta el 31 de diciembre de 2006” (Ojer Goñi, 2009: 87).

Tras la última renovación de la *Royal Charter* ese año, se establecía una total separación entre los miembros del gobierno corporativo —el *BBC Trust*— y los ejecutivos que conforman de la alta dirección —*Executive Board*—. Por un lado, el gobierno corporativo se encarga de velar por los intereses de los ciudadanos, quienes pagan la licencia o canon anual de televisión; está compuesto por doce miembros y su mandato dura cinco años como máximo¹⁸. Por otro lado, la alta dirección es responsable de las actividades operativas, de controlar la organización conforme a la estrategia global diseñada y, en definitiva, de llevar a cabo los servicios de la BBC. Está formado por ejecutivos y miembros no ejecutivos, quienes se reúnen una vez al mes¹⁹. Asimismo, existen múltiples organismos alrededor de los dos principales que les sirven para tomar mejores y más consecuentes decisiones.

Hoy día, en lo televisivo, la corporación BBC presta las funciones de servicio público a través de BBC1, que se dirige a una audiencia generalista; BBC2, que emite preferentemente programación dirigida a minorías; y los diferentes canales regionales. A partir de 2000, BBC también diversificó su oferta digital ofreciendo cinco canales más en Reino Unido: CBEBBIES, dirigido a menores de cinco años; CBBC, dirigido a niños de seis a trece años; BBC4, canal cultural; BBC News 24, canal de noticias veinticuatro horas; y BBC Parliament, que cubre cualquier noticia que surja en la Cámara de los Comunes. Además, en el extranjero, abarcando múltiples temáticas, la corporación cuenta con diversos canales en diferentes zonas geográficas: BBC America, dirigido a la audiencia estadounidense; BBC Canada y BBC Kids; BBF Food; BBC Entertainment; Animal Planet; People+Arts, canal infantil para España y Latinoamérica; UKTV Australia; BBC Knowledge y BBC Lifestyle. BBC destaca en todos los servicios que presta, cuenta con un servicio internacional —BBC World— con una penetración en más de 280 millones de hogares, y ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos y gozar de un reconocido prestigio (ibid.: 13).

¹⁸ <http://www.bbc.co.uk/bbctrust/about/index.shtml>

¹⁹ <http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/running/executive/index.shtml>

Como afirma Mercedes Medina, uno de los rasgos más significativos es su independencia del Gobierno, además de porque su renovación depende teóricamente de la Corona, porque su financiación procede en su mayor parte de los ciudadanos, que deben pagar un canon por tenencia de aparato receptor (Medina Laverón, 2005a: 148). En el caso británico, el Departamento de Patrimonio Nacional paga una subvención a la BBC por los servicios que presta en el interior del Reino Unido. Dicha subvención representa los ingresos obtenidos por el canon de las licencias de los receptores de televisión. No obstante, ni la producción de canales de pago ni los canales internacionales de BBC pueden ser financiados con el canon, sino que estos deben hacerlo por sus propios ingresos (Écija Bernal, 2005: 209-210). Por ello, la televisión pública británica históricamente también ha obtenido ingresos de la venta de programas por ella producidos, edición de revistas y otras publicaciones, *merchandising* o la explotación de sus recursos técnicos; todos ellos bajo regulación de la OFCOM y la OFT (*Office of Fair Trading*). Además, como tercera vía de financiación, la BBC cuenta con cierto apoyo económico del Ministerio de Asuntos Exteriores británico para el mantenimiento de sus operaciones en el extranjero.

En abril de 2010, el canon que los ciudadanos británicos debían pagar si querían ver televisión ascendía a 145,5 libras por receptor. Tal como señala el propio sitio web de BBC sobre el pago de la licencia²⁰, de las 11,63 libras mensuales que del canon se desprenden, 8 libras se dedican a financiar la televisión —de estas, 4,77 libras son para BBC1 y 1,95 son para BBC2—; 2,01 libras para financiar la radio; 0,61 libras para las plataformas en Internet de las que BBC dispone y 1,01 libras para financiar el apagón analógico y otros costes.

En el año 2003 se produjeron los peores resultados financieros de la BBC en el periodo analizado: las pérdidas ascendieron a 406,6 millones de libras en el resultado de explotación y 314,16 millones en el resultado neto. A principios del siglo XXI, BBC comenzó nuevos proyectos, como los ya mencionados canales digitales que supusieron un gran desembolso económico, y también comenzó a valorar sus masas patrimoniales en función de un nuevo sistema contable, el FRS 17 (Ojer Goñi, 2009: 131). Todo ello afectó a las cuentas en 2003, puesto que este era el año en el que la inversión se suponía mayor. En 2006, a pesar de que el resultado de explotación seguía siendo negativo con 208,2 millones de libras de pérdidas, el resultado neto fue positivo, con 3,6 millones de libras. Las políticas de reducción de evasión del pago de canon y las de reducción de costes internos, también iniciadas a principio de siglo, comenzaron a surtir efecto. En 2007, el resultado de explotación continuaba siendo negativo, pero el resultado neto comenzó de nuevo a coger vuelo, situándose en 60,7 millones de libras esterlinas.

No obstante, no solo en las finanzas han sido años duros para BBC puesto que, en lo referido a audiencias, a pesar de que BBC1 ha conseguido mantenerse en primer puesto durante todos los años analizados, ha alcanzado mínimos históricos, que incluso han provocado que su *share* se situara por debajo del 25% por primera vez en su historia en 2004 (Écija Bernal, 2005: 194). Para BBC1, los datos de audiencia se situaban en el 22,8% en 2006, en el 22% en 2007, en el 21,8% en 2008, y en el 20,9% en 2009. Del mismo modo, BBC2, nunca a la altura de BBC1 en cifras de audiencia,

²⁰ <http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/licencefee/>

continúa sufriendo el descenso de espectadores con un *share* situado en el 7,8% en 2008 y 7,5% en 2009.

4.4.1.3. La televisión comercial

La televisión comercial en Reino Unido posee un largo bagaje histórico, el de mayor tradición en Europa, pues fue en 1955 cuando se creó el canal *Independent Television*, íntegramente financiado por publicidad y el cual formó un duopolio televisivo con BBC durante décadas.

ITV, como se conoce comúnmente a esta cadena, tuvo que hacer frente a un clima de gran inquietud ya desde sus inicios. Dicho clima, creado por los defensores más acérrimos del servicio monopolístico que ofrecía BBC, señalaba como consecuencias de la creación de la cadena comercial la llegada del bestial consumismo americano, la erosión de la moral y los valores televisivos tradicionales y la fragmentación de la sociedad y cultura británica (Thompson y Turnock, 2005: 2).

La estructura de ITV ha respondido históricamente a un esquema de carácter regional con quince licencias que se extienden por todo Reino Unido²¹: once de ellas son actualmente propiedad de ITV Plc, originada por la fusión del *holding* Granada y del grupo Carlton en 2004; SMG, empresa productora del grupo, posee dos licencias correspondientes al área escocesa; y UTV Media posee otras dos licencias, correspondientes a la zona del Ulster.

Además, opera con cuatro canales de televisión que, en su conjunto, abarcan todos los tramos de edad y todos los géneros televisivos. ITV1, todavía hoy la principal televisión comercial en abierto, responde a las demandas de un público generalista interesado por la información, el entretenimiento y la ficción televisiva o cinematográfica. En lo referido a audiencias, ITV1 es el segundo gran canal de Reino Unido y ha pasado del 19,6% en 2006 al 17,8% de 2009, siempre por detrás de BBC1. Con porcentajes nunca superiores al 2% se encuentran ITV2, ITV3 y ITV4. Todas intentan complementar la programación de ITV1 con programas de entretenimiento, reposiciones de ficción, deportes o cine de culto.

Channel 4 es, desde 1982, el cuarto canal de Reino Unido. Se trata de un canal de carácter privado, propiedad de Channel 4 Television Corporation, que no recibe financiación estatal y que nació con la intención de romper el duopolio televisivo existente en ese momento entre BBC1 e ITV1, pero que posee cierto estatus público y debe responder por ello ante la OFCOM. Esta cadena, que fue la primera en adoptar los nuevos códigos de negociación con productoras en la última revisión legislativa, encarga la mayoría de sus programas a productoras independientes y es la única emisora que actúa obligatoriamente como una emisora editorial, es decir, sin crear sus propios programas y sin ninguna afiliación con ningún productor (ICEXb, 2007: 6).

El canal ha tenido desde sus inicios vocación nacional, pero tuvo problemas de cobertura, pues sus emisiones no podían verse en Gales. Su hueco allí ha sido cubierto históricamente por SC4, pero a día de hoy, gracias a la televisión digital terrestre y a su inclusión en plataformas de pago, el problema se encuentra resuelto y Channel 4 puede verse en todo el territorio nacional. Sus audiencias durante el periodo analizado, al

²¹ <http://www.itv.com/aboutitv/>

igual que la tendencia general, es la de continuo descenso: obtuvo un 9,8% cuota de audiencia en 2006, un 8,6% en 2007, un 7,5% en 2008 y un 6,8% en 2009.

Además de los diferentes canales de ITV y Channel 4, hay que destacar la presencia de Five como el quinto de los grandes canales televisivos británicos. Fue lanzado en 1997 con el nombre de Channel 5, propiedad de Time Warner y Pearson TV, y adquirió la denominación actual en 2002. Debido a la fusión de RTL —división audiovisual del grupo Bertelsmann— y Pearson TV, las participaciones del segundo en Five se integraron en el primero en 2000. Actualmente es propiedad por entero del gran conglomerado de medios alemán, que compró el 35,4% que todavía no poseía a United Business Media en 2005.

Desde su reestructuración, la programación de Five, que tiene como canales hermanos a Five USA y Fiver, busca posicionarse como una opción alternativa a sus grandes rivales ofreciendo de forma combinada producción propia y producción ajena. Su programación matutina se encuentra enfocada a la programación infantil y de estilos de vida; la vespertina se encuentra ocupada por producción propia, por lo general telenovelas; y la nocturna se dedica a las grandes series norteamericanas de importación. De esta manera, Five ha conseguido mantenerse como quinta gran cadena británica, con unas cuotas de audiencia que oscilan entre el 5,7% en 2006 y el 4,9% en 2009.

4.4.1.4. El dominio de BSkyB en la televisión por satélite

Uno de los dos grandes grupos de televisión de pago europeos en analógico durante los años noventa ha sido BSkyB, de origen británico, desde que en noviembre de 1990 se creara como plataforma televisiva de pago debido al acuerdo entre *British Satellite Broadcasting* (BSB) —compañía propiedad de Granada TV, Pearson TV, Virgin, Anglia Television y Amstrad— y de *Sky Television* —propiedad de News Corporation—.

BSkyB se ha convertido en un bastión del conglomerado de Rupert Murdoch —quien actualmente es propietario mayoritario de la plataforma con un 39% de las acciones— produciendo contenidos para televisión y emitiendo canales de pago que se encuentran entre los más vistos en Reino Unido. Tal es la importancia que tiene el grupo para Murdoch, que en junio de 2010, el consejo de dirección de BSkyB rechazó la propuesta de adquisición no vinculante presentada por News Corporation —que pretendía hacerse por completo con la compañía—, aunque se mostró dispuesto a respaldar la proposición del conglomerado de medios propiedad de Rupert Murdoch si mejoraba su oferta. En esta operación, News Corporation valoró el 61% de la emisora de televisión por satélite que aún no obra en su poder en 675 peniques por acción, lo que le supondría pagar más de 7.000 millones de libras, casi el doble que lo que le costó la agencia Dow Jones en 2007²².

Como señalaba un estudio de la consultora Deloitte en 2004, la relevancia de BSkyB dentro del modelo televisivo del Reino Unido “no se centra solo en el número de abonados y en la amplia oferta televisiva que presenta, sino que se sitúa en el tercer lugar en términos de audiencia total y también en participación en el mercado publicitario del conjunto de la televisión inglesa. Sky Digital es la principal plataforma

²² *Financial Times* (15-VI-2010).

de televisión digital de pago en toda Europa, a una gran distancia de los similares operadores del resto de países europeos” (Deloitte, 2004: 16).

Partiendo de unos pocos canales iniciales que Sky Television difundía desde Luxemburgo, BSkyB, gracias a la agresiva estrategia empresarial que caracteriza a News Corporation, consiguió incrementar de forma rápida y constante el número de canales, así como su calidad, conformando una amplia oferta multicanal en la que no faltaban producciones norteamericanas, campeonatos de fútbol o eventos deportivos puntuales ofrecidos en la modalidad de pago por visión.

En 2001, Sky Digital, plataforma digital de televisión por satélite creada en 1998, también propiedad de BSkyB, sustituyó al servicio en analógico. Tal como señala Sagrario Beceiro, debido a que BSkyB “no tuvo competencia ni presiones acuciantes para lanzar su oferta en digital [...] retrasó su lanzamiento hasta finales de 1998; este margen de tiempo le permitió planificar cuidadosamente cómo aprovechar la amplia cartera de abonados que ya detentaba en analógico y vía satélite” (Beceiro, 2009: 106).

Durante todo el periodo analizado, como se puede contemplar en el cuadro XXX, el aumento en las suscripciones a la plataforma de pago de BSkyB ha sido una constante. En 2000, año en el que lanza su primera televisión interactiva, el número de hogares abonados a la plataforma de pago fue de 3.693 hogares en Reino Unido. En 2003, año en el que financieramente alcanzó beneficios por primera vez, las suscripciones alcanzaban los 6.409 hogares en Reino Unido, cerca de 7.000 si se tiene en cuenta también a Irlanda. En 2007, se alcanzaron los 8.437 hogares y, en 2010, la barrera de los 10.000 ya se había superado, alcanzando la cifra exacta de 10.262 hogares.

Si bien BSkyB no era el único operador que luchaba por llegar al mayor número de hogares británicos posibles, su agresiva campaña comercial y el alto nivel de inversión asumido garantizaron el dominio del mercado. Su gran rival, OnDigital – primera plataforma digital terrestre europea, creada en 1998 y renombrada como ITV Digital en 2001–, no pudo competir con los contenidos de cine y deportes de la plataforma de BSkyB, mucho más atractivos, y acabó por ofrecer parte de sus señales en abierto (ibíd.: 111). En 2002, el hundimiento de ITV Digital era un hecho, produciéndose su quiebra con una deuda de alrededor del medio millón de euros y con tan solo 1,2 millones de abonados (Hibberd, 2005: 110-113). Richeri señala algunas claves para entender el porqué de tal fracaso: para conquistar nuevas cuotas a quienes se abonaran a sus plataformas durante al menos un año, decidieron ofrecer los decodificadores digitales de forma gratuita, algo que comportó para Sky Digital y para ITV Digital un fuerte endeudamiento a corto plazo. Junto a esto, el hecho de no poseer una total cobertura de la red, la mejor oferta de canales y mayor presencia publicitaria de BSkyB, así como los problemas técnicos que sufrían muchos de sus abonados, provocaron que ITV Digital no consiguiera el número de suscripciones suficientes, que le hubiesen permitido encontrar su punto de equilibrio (Richeri, 2004).

Desde el punto de vista de los resultados económicos, la quiebra de su única competidora hizo que BSkyB, mediante Sky Digital, se consolidara como el mayor proveedor de televisión de pago en Reino Unido y en Europa, a pesar de obtener unas pérdidas de 1.047 millones de libras en 2002 como consecuencia de su estrategia de regalar los transmisores digitales, de las fuertes inversiones que fueron necesarias durante el proceso de digitalización de la antigua plataforma analógica y de la gran

campaña comercial realizada para no solo retener a los abonados ya suscritos, sino hacer crecer esa cifra con nuevos abonos y vencer así la guerra con ITV Digital.

Una vez librado de su rival, BSkyB consiguió, según las cuentas del propio grupo, que su facturación ascendiera a los 3.802 millones de libras esterlinas y su balance arrojara unos beneficios de 286 millones de libras, produciéndose el denominado *break point* o punto de equilibrio que permitió a la compañía comenzar a obtener beneficios. Tres años más tarde, en 2006, cuando se rozaban los 8 millones de hogares abonados y el peso de BSkyB sobre el total de los negocios audiovisuales de News Corporation crecía rápidamente, la facturación de la compañía ascendió a 4.148 millones de libras esterlinas y sus beneficios fueron de 551 millones de libras esterlinas. Además, como señala Godwin, otro de los objetivos de la plataforma británica en este periodo era maximizar el beneficio por abono suscrito: tal cifra se encontraba alrededor de las 366 libras a mediados de 2003 y se consiguió alcanzar la barrera de las 400 libras a finales de 2005 (Godwin, 2005: 156).

A pesar de que la importancia de BSkyB se encuentra supeditada al gran predominio de grandes grupos de comunicación norteamericanos, el mercado europeo —ya no digamos el británico— se encuentra mediatizado en gran parte por la fuerza financiera, tecnológica y económica de la compañía británica. En 2007, ofreciendo un amplio catálogo de canales generalistas y temáticos, la facturación y el beneficio obtenidos continuaron creciendo, situándose en 4.551 millones de libras y 755 millones respectivamente, cuando la crisis económica de finales de década todavía no se había dejado sentir en Europa.

En cambio, la histórica aceptación de la televisión de pago en el mercado británico, la alta penetración del satélite o la importante participación de Sky Digital en el mercado publicitario convencional de televisión, no pudieron impedir que la crisis económica hiciera mella en la cuenta de resultados de la plataforma de televisión de pago de Murdoch en 2008: su facturación consiguió ascender hasta los 4.952 millones de libras esterlinas, pero su beneficio decreció hasta situarse en los 752 millones. En su favor, según un informe del Observatorio Europeo del Audiovisual, señalar que estos resultados se enmarcaban en un contexto en el cual el total de los ingresos de las doce principales televisiones europeas cayeron en torno a un 3% ese mismo año²³.

Gracias a la reducción de gastos operativos, a la diversificación de actividades y a la producción de contenidos, el grupo BSkyB consiguió incrementar su facturación y su beneficio en 2009 con respecto al año anterior, situándose estos en 5.323 y 780 millones de libras esterlinas respectivamente, lo que en porcentajes supuso un incremento de un 8 y un 1% respectivamente.

4.4.1.5. La posición dominante de Virgin Media en la minoritaria televisión por cable

La característica que mejor define la situación que la televisión por cable ha vivido en Reino Unido hasta mediados de los años ochenta y principios de los noventa, cuando comenzó a ser valorada como sector minoritario pero a tener en cuenta, es la fragmentación del mercado en cuestión de la oferta. Como señala un extenso informe realizado en 1996 por el Ministerio de Fomento español acerca de la televisión por

²³ http://www.obs.coe.int/about/oea/pr/mavise_revenus_groupes_tv_2009.html

cable en varios países, el desarrollo del cable en Reino Unido fue, hasta esa fecha, de poco volumen y muy dispersa en lo referido a oferentes, a pesar de que ya en 1930 existían compañías especializadas en la distribución de programas de radio y de televisión por cable (Ministerio de Fomento, 1996: 26-29).

En 1984, en un intento por liberalizar y potenciar la distribución por cable, se creó la conocida como *Cable Authority*, organismo dedicado a la promoción y control del sector. Entre sus actuales funciones se encuentran las de otorgar licencias —de entre 8 y 15 años de duración—, supervisar los contenidos emitidos y promocionar el desarrollo del cable. Desde entonces, durante todos estos años, el sector, siempre a la luz del satélite, ha continuado creciendo, aunque no sin dificultades.

En enero de 1990 —año en el que se aprobó la por aquel entonces nueva legislación sobre televisión británica—, se habían concedido 53 licencias de cable y se había logrado llegar a 1,5 millones de hogares, pero únicamente se habían conseguido 287.000 abonados o, lo que es lo mismo, tan solo se había conseguido un 19,1% de penetración en el mercado (ibíd.: 26-29). Además, a partir de 1992, en el marco de la política de revisión del duopolio telefónico, se decidió autorizar a los operadores de cable la prestación de servicio telefónico y la transmisión de datos por sus redes en un intento de reforzar los sistemas televisivos, algo que a la postre se ha convertido en la principal ventaja competitiva de los operadores de cable.

Según los datos ofrecidos por BARB, organismo encargado del análisis del sector televisión en Gran Bretaña, el número de hogares suscritos a redes de cable fue de 3,3 millones en 2000, sufriendo leves fluctuaciones durante toda la década. A pesar de que en los inicios de la década existían 12 millones de hogares cableados —más o menos un 50% de los hogares británicos—, la cifra máxima de abonados en toda la década fue 3,7 millones de hogares suscritos en 2002. Desde ese momento hasta 2008, año en que el número de suscripciones comenzó a repuntar de forma algo significativa, las cifras de abonados se situaron en torno a los 3,2 y 3,3 millones de hogares. Como dato más reciente, en junio de 2010, estas se situaron en 3,6 millones de hogares abonados a redes de cable en Reino Unido.

4.2. CUADRO. Número de hogares suscritos a la televisión por cable en Reino Unido en 2000-2010 (en miles)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nº Hogares Suscriptores	3.352	3.490	3.794	3.440	3.277	3.363	3.297	3.301	3.405	3.442	3.664

Fuente: BARB²⁴

Sin duda, un aspecto peculiar en la estructura de propiedad del sector de cable en Reino Unido es la masiva participación de capital norteamericano, alentada por las políticas liberalizadoras antes mencionadas y la siempre presente imagen del mercado estadounidense del cable como modelo a seguir (Sánchez-Tabernero, 1993). Entre todas ellas, existen dos empresas a destacar, a pesar de las pérdidas continuadas en el negocio que ambas sufrieron durante los ochenta y los noventa: Pacific Televis, subsidiaria de AT&T, y US West. Asimismo, otro aspecto particular es que, paradójicamente, estas medidas desreguladoras han coincidido en el tiempo con un importante proceso de consolidación en el sector del cable (Écija Bernal, 2005: 199), reduciéndose primero el número de operadores a dos —NTL y Telewest—, para más tarde producirse la fusión de estos y acabar dando lugar a una nueva compañía, Virgin Media, con un claro papel predominante en el sector.

²⁴ <http://www.barb.co.uk/facts/multiChannelDevelopment?s=4>

Según los datos ofrecidos por el informe anual del propio grupo en 2004, cuando sufrió una fuerte reestructuración, la propiedad de Telewest se encontraba dividida entre WR Huff Asset Management, que poseía un 18,38% de la compañía; Fidelity Management and Research, que poseía un 13,31%; Franklin Mutual Advisors, con un 8,12%; Angelo, Gordon and Company, con un 7,22%; y Liberty Media, con un 7,89%. Un año antes, en 2003, el Observatorio Europeo del Audiovisual situaba la cifra de facturación total del grupo en 1.834, 2 millones de euros (EAO, 2009: 38). NTL, por su parte, era en 2003 propiedad de Fidelity Management and Research en un 13,3%; de Huff Williams en un 13%; de Franklin Resources en un 9,7%; de Appaloosa Management en un 7,3%; Angelo Gordon & Co. en un 6,7%; de Citygroup Inc. en un 4,4%; y de otros grupos de inversión, principalmente norteamericanos (Écija Bernal, 2005: 199). Por otro lado, su facturación ascendió 2.667,1 millones de euros en ese mismo año (EAO, 2009: 38).

Virgin Media, compañía británica domiciliada en Estados Unidos, como ya se ha comentado, surge en 2005 como consecuencia de la fusión entre Telewest y NTL. Además, en un clima de aceleración de la concentración, consolidó su posición en el mercado de las telecomunicaciones con la adquisición de Virgin T-Mobile en 2007, que convirtió a la compañía en la primera en ofrecer servicios integrados de telefonía fija y móvil, banda ancha y televisión en Reino Unido e Irlanda (OFCOM, 2009: 112). Con esta operación, consiguió asestar un duro golpe a sus dos principales competidores: BSkyB, de Rupert Murdoch, y la telefónica BT.

Los negocios de la compañía también incluyen UKTV, red de canales para satélite y cable en *joint venture* con BBC Worldwide y Flextech. Por un lado, los canales UKTV —coproducidos por BBC y Virgin Media— comprenden diez canales de televisión: UKTV Gold, UKTV Style, UKTV G2, UKTV Drama, UKTV Documentary, UKTV Food, UKTV People, UKTV Style Gardens, Yesterday y UKTV Bright Ideas.

Actualmente la propiedad de la compañía²⁵ continúa en manos de grandes grupos de inversión, principalmente norteamericanos, gran parte de los cuales también se encontraban presentes en NTL o Telewest: Fidelity Management & Research posee un 9,6% de la compañía; Capital World Investors, un 7,6%; Royal Bank of Canada y Virgin Entertainment Investment poseen un 6,5% cada una; Level Global Investors, un 6,2%; Franklin Mutual Advisers, un 5,4%; Wellington Management Company, un 5,1%; Norges Bank, un 4,5%; MFS Investment Management, un 3,8%; y, finalmente, Schroder Investment Management, un 3,2%.

Desde el punto de vista de los resultados económicos, Virgin Media destaca por acumular pérdidas desde que se creó la compañía tras la fusión entre NTL y Telewest y la posterior compra de Virgin T-Mobile. Dichas pérdidas en el periodo 2006-2009 oscilaron entre los 358 millones y los 554 millones de libras, con un fuerte repunte en los datos de 2008, año en el que las pérdidas ascendieron a 920 millones. Por su parte, la facturación del grupo parece haberse estancado: 3.602 millones de libras esterlinas en 2006; 3.838 millones en 2007; 3.776 millones en 2008; y 3.804 millones en 2009. Su tasa de crecimiento acumulada anual en el periodo 2006-2009 fue de un 2% en cuanto a facturación y de un 14% de beneficio neto.

²⁵ <http://investors.virginmedia.com/phoenix.zhtml?c=135485&p=irol-ownershipsummary>

Entre otros aspectos, se ha visto obligada a una reestructuración de la empresa — con la que quiere ahorrar costes y mejorar su competitividad— y a varias refinanciaciones de su deuda. Tal reestructuración ha provocado que dicha deuda, en el primer trimestre de 2010, ascendiera a 5.726 millones de libras esterlinas, según datos ofrecidos por la propia compañía²⁶.

4.4.1.6. La plataforma Freeview como éxito sin precedentes dentro de la televisión digital europea

Reino Unido ha sido considerado el abanderado europeo en la implantación comercial de la televisión digital terrestre y, en ello, el papel de la BBC como impulsora, colocando su proyecto como faro que guía al resto de Europa, ha sido fundamental. En este sentido, como señala Enrique Bustamante, el papel de la BBC muestra “que la función locomotora de la televisión pública no solo sirve para extender el mercado de la TDT, rompiendo los círculos viciosos iniciales del mercado, sino también para desarrollar una industria independiente de contenidos y servicios que dinamiza el conjunto de las industrias culturales del país” (Bustamante, 2008: 18).

Para salvar la televisión digital terrestre tras el fracaso de ITV Digital, el gobierno laborista impulsó una nueva plataforma de televisión digital gratuita llamada Freeview. Tras fallar los acuerdos con ITV y Channel 4 por no ponerse de acuerdo sobre la gratuidad o no del servicio, finalmente, tras establecerse un acuerdo entre la BBC, que llevaba las riendas del proyecto; la operadora de infraestructuras Crown —renombrada más tarde como National Grid Wireless— y BSkyB anunciaron que el nuevo servicio sería lanzado a finales de octubre de 2002. Usando los tres múltiplex que la caída de ITV Digital había dejado libres, las tres compañías, que se convertirían en máximos accionistas de la nueva plataforma, ofrecerían inicialmente 30 canales de forma gratuita y con un coste por decodificador de 100 libras esterlinas (Starks, 2007: 83). En 2005, además, ITV y Channel 4, antes disconformes, se unieron al proyecto con una aportación de capital que supuso hacerse con el 20% de la plataforma.

Tal como señala Raquel Urquiza, Freeview, “con una estrategia multicanal, compite con el resto de plataformas digitales, ofreciendo una oferta amplia de canales, pero sin incluir en su oferta contenidos *premium*. El punto fuerte de la plataforma ha sido la estrategia llevada a cabo por cada uno de los operadores para ofrecer contenidos de calidad, así como la rápida penetración a través de la bajada de precios de los *set-top-box*, como consecuencia de una buena y mantenida aceptación por parte de los usuarios” (Urquiza García, 2008: 209).

Entre la oferta televisiva inicial de Freeview destacaban todos los canales de BBC —BBC1, BBC2, BBC3, BBC4, BBC News, CBEEBIES, CBBC, BBC Parliament, BBC World News—, ITV1, ITV2, ITV News, Channel 4, Five, CNN, Sky News, Sky Sports News, Sky Travel y The Community Channel. Durante 2006, Freeview también lanzó E4, More4, ITV3, ITV4 y Sky Three.

Además, su oferta se ha ido completando a lo largo de estos años con los canales de UKTV —*joint venture* entre BBC Worldwide y Virgin Media—, las versiones en HD de los principales canales de las distintas cadenas —BBC HD, ITV1 HD, Channel 4 HD, S4C Clirlun—; y otros canales de temática variada: Russia Today, QVC, Ideal

²⁶ <http://investors.virginmedia.com/phoenix.zhtml?c=135485&p=irol-debt>

World, Bid TV, Teachers TV, Create and Craft, The Big Deal, Price-drop TV, Quest, o TeleG. Otro aspecto interesante de Freeview son los canales interactivos con los que cuenta. En 2010, los canales de este tipo que se podían encontrar en la plataforma eran: BBC Red Button, nueva denominación del antiguo servicio interactivo de BBC que provee información adicional sobre noticias, deportes, entretenimiento, cine y juegos para niños; SKY Text, servicio de BSkyB, con las mismas funciones que su homólogo de la BBC; NHS Direct, centrado en ofrecer información relativa a la salud; y el teletexto tradicional.

Independientemente de que Freeview sea considerada una plataforma abierta y gratuita, se lanzó un servicio consistente en una oferta de pago de 16 canales bajo suscripción denominado TopUpTV. Lanzado en 2004, este servicio, con éxito inicial pero que comenzó a descender a medida que se lanzaban más canales en la plataforma en abierto, también cuenta con un servicio de descarga en DVR desde diciembre de ese mismo año (ibíd.: 204-205). Además, en mayo de 2008, se creó Freesat, una plataforma de satélite gratuita propiedad de ITV y BBC, para completar la recepción terrestre en aquellas zonas sin cobertura y que asimismo permite la recepción de canales en alta definición²⁷.

El número de hogares con TDT en Reino Unido ha crecido vertiginosamente a lo largo de la primera década del siglo XXI. En 2002, cuando se lanzó Freeview, existían 794.000 hogares con acceso a la televisión digital terrestre procedentes de la fallida marcha de ITV Digital. En un clima de confianza y revalorización, la cifra de hogares conectados creció durante 2003 hasta situarse en los 873.000 y, de forma asombrosa por lo superior del incremento, se superó la barrera de los 2 millones de hogares en 2004, fruto de una exitosa campaña navideña que rebajó el precio de los terminales a la mitad.

Durante 2005 y 2006, las ventas continuaron produciéndose a ritmos acelerados y, a finales de ese último año, se consiguieron duplicar los 2 millones del año anterior. La cifra exacta de hogares conectados a la televisión digital terrestre fue, según BARB, de 4,2 millones en 2005 y de 6,3 millones en 2006. En 2007, siempre según BARB, las cifras de la televisión digital terrestre, que alcanzaron los 8,8 millones de hogares conectados, superaron a los de la televisión de pago por satélite y pronto Freeview desbancó a Sky Digital como plataforma con más abonados en Reino Unido.

Durante 2008, 2009 y 2010, en lo que supone un nuevo éxito, la televisión digital terrestre en Reino Unido consiguió superar la barrera de los 12 millones, los 14 millones y acercarse a la de los 17 millones respectivamente. De forma exacta, las cifras fueron 16,8 millones en 2010.

4.4.2. Alemania

Tal como se define en el propio sitio web del gobierno alemán²⁸, el país germano puede ser considerado como el centro neurálgico de la economía europea, pues es el principal y mayor mercado en la Unión Europea, así como la tercera economía a nivel mundial. Además de su situación geográfica, en el corazón de Europa, Alemania cuenta con empresas punteras reconocidas internacionalmente —Daimler, Siemens, Porsche, Lufthansa, etc.—, mano de obra muy cualificada y especializada gracias a un sistema

²⁷ Impulsa TDT. *Informe final 2010*, p. 170.

²⁸ <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/economy/main-content-06/germany-as-an-economic-hub.html>

educativo de reconocido prestigio, importantes infraestructuras y unos sistemas de investigación y desarrollo que ocupan posiciones líderes en multitud de campos. Pero no solo eso, sino que Alemania cuenta también con pequeñas y grandes empresas que tienen presencia europea y mundial. La suma de todos los anteriores puntos, como ya se dijo, convierte a Alemania en la primera potencia europea y tercera mundial. Según el Instituto Federal de Estadística²⁹, la población de Alemania en 2009 se estimaba en 82.002.400 habitantes y su densidad, una de las tres más altas de Europa junto a Bélgica y a los Países Bajos, era de 230 hab./km², si bien gran parte de la población se concentra en el oeste del país. En Alemania del Este tan solo reside una quinta parte de la población.

Su Producto Interior Bruto (PIB) alcanzó la cifra de 2.322 millardos de euros en 2006, 2.428 millardos en 2007 y 2.495 millardos en 2008. Como se puede comprobar en el cuadro XXXVI, el crecimiento de la economía alemana se ha dado en términos del 3,5% en 2006, del 4,3% en 2007 y del 3% en 2008.

Alemania cuenta con una larga tradición exportadora. Desde 2003 hasta 2009, año en el que ha sido superada por China, consiguió situarse como principal exportador mundial de mercancías y, como dato destacado, sus exportaciones de bienes suponían el 9,5% del total del tráfico mundial en 2007 (ICEXa, 2010: 11). En su conjunto, la balanza comercial ha sido superavitaria. Aunque han aumentado en mayor medida las importaciones que las exportaciones estos últimos años, en 2008 obtuvo un superávit exterior —cuenta corriente más capital— del 6,6% del PIB.

Por un lado, la mayoría de las exportaciones alemanas son realizadas a países de la Unión Europea, pero aun ocupando un alto porcentaje, este resulta inferior a la media de otros países que forman parte de la Unión. Por el otro, se observa que desde hace algunos años está disminuyendo el peso de la Unión Europea como destino de las exportaciones alemanas, mientras adquieren mayor peso Estados Unidos y países del este de Europa.

Alemania es una República Federal, compuesta por 16 estados o *länder*, y su organización política se encuentra en gran medida descentralizada. A nivel regional, cada Estado federado tiene su propio Gobierno y Parlamento, que tienen competencia plena en determinadas áreas de política que les asigna la Constitución Alemana.

En este sentido, “su organización política [...] tiene su fiel reflejo en el sistema televisivo del país” (Écija Bernal, 2005: 201) pues “uno de sus rasgos principales todavía consiste en que la radiodifusión pública en Alemania está tradicionalmente concebida de forma federal y descentralizada, lo que da lugar a una multitud de cadenas independientes entre sí” (Schumann, 2006). Desde 1980, año en que se reguló la televisión comercial en el país, se han reservado las competencias en materia de telecomunicaciones a cada uno de los *länder*, los cuales, de forma autónoma, garantizan el pluralismo y la diversidad.

Según datos ofrecidos por Datamonitor³⁰, el mercado del audiovisual alemán ha mantenido una tendencia ascendente desde 2003. En ese año, la industria generó 10,3 millardos de euros y no ha parado de crecer desde entonces. Como se puede ver en el cuadro XXXVII, el mercado audiovisual en Alemania creció un 1,3% en 2004,

²⁹ <http://www.destatis.de>

³⁰ Datamonitor (2008).

situándose su valor en los 10,4 millardos de euros, y un 1,5% en 2005, alcanzando los 10,6 millardos. Tales cifras aumentaron hasta alcanzar los 10,7 y los 10,9 millardos de euros en 2006 y 2007 respectivamente. Con estas cifras, el incremento interanual en el periodo analizado se situó en un 1,5%, cifra positiva aunque, si se compara con los resultados obtenidos por la industria británica o francesa, no es tan brillante como pudiera parecer. También es destacable que han sido las licencias de televisión las que han generado el 40,3% de los beneficios totales del mercado en 2007; seguido de la publicidad, con un 38,1%; y de las suscripciones a los canales de televisión de pago, con un 21,6%.

En lo que respecta al consumo de televisión, según los datos ofrecidos por Eurodata TV Worlwide³¹, Alemania se situó en la posición trigésimo séptima en el *ranking* mundial, con 208 minutos de visionado de televisión por persona y día en 2007. Muy similar al consumo de países limítrofes como Francia, estos datos destacan por encontrarse por debajo de la media de consumo europea, situada en 215 minutos, y estar dominada por una alta presencia de la televisión por cable, con un 53,3% del total del universo de telespectadores alemanes; seguida de la televisión por satélite, con un 42,7%; y siendo la recepción terrestre inferior al 5% del total.

Por último, señalar que las audiencias televisivas en Alemania se encuentran muy repartidas por el importante número de operadores existentes y la gran segmentación de su mercado, en el cual tan solo las cadenas públicas ARD y ZDF y la privada RTL consiguieron cifras de *share* situadas por encima del 10% en 2007. En primer lugar se situaban ARD y ZDF, con unos índices de audiencias de 13,4 y 12,9% respectivamente. Al mismo nivel, RTL cosechó un resultado del 12,4%. Un escalón más abajo se encuentran SAT1, con cifras en torno al 9% de audiencia; y ProSieben, VOX, RTL II y KABEL1, con cifras que oscilaron entre el 6,5% y el 3,6% en 2007. Además, ARD3, que incluye ocho canales regionales, obtuvo unos resultados acumulados del 13,5% del *share* del mercado alemán.

4.4.2.1. Organismos reguladores del audiovisual: los consejos de televisión y ALM

Desde que la radiodifusión privada comenzara a existir en Alemania a mediados de los años ochenta, se ha conformado un sistema dual en el cual las televisiones públicas tienen muy limitado su acceso a la publicidad, mientras que las televisiones privadas se financian mayoritariamente mediante ella.

Por un lado, el control de las televisiones públicas se establece a través de consejos internos. Toda televisión pública cuenta con estos consejos, entre los que destacan el Consejo de Medios, que “está encargado de integrar en el trabajo de la televisión distintas perspectivas de fuerzas, intereses y grupos sociales”; el Consejo de Administración, que es “competente en materias financieras”; y el Tribunal de Cuentas, “que actúa para controlar la gestión financiera de la televisión pública” (Écija Bernal, 2005: 477). Por el otro, en el ámbito privado, en un intento de poner orden, centralizando y coordinando las actuaciones de los diferentes consejos audiovisuales de cada uno de los estados federados, en 1987 se creó un convenio estatal que regulaba el sector privado de la televisión y la radio.

³¹ Eurodata TV (2007).

La oficina central de coordinación, surgida a raíz de tal convenio, es el Consorcio de Organismos de Regulación Audiovisual de los Estados Federados de Alemania – *Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten*, ALM, en alemán—. La gestión del ALM es rotativa en periodos de dos años entre las diversas autoridades regionales que lo conforman y su organización interna se encuentra dividida en tres órganos de gobierno³²: la Conferencia de Directores, compuesta por representantes de las diferentes autoridades audiovisuales que forman parte del ALM y que se encarga de representar a las autoridades del sector y de velar por el cumplimiento y la regulación de asuntos como las emisiones, la protección de menores o la publicidad; el Comité de la Conferencia de Presidentes, formado por los presidentes de los órganos regionales, encargado de debatir sobre contenidos televisivos, políticas audiovisuales y ética en los medios; y la Conferencia General, aparato ejecutivo que se encarga de desarrollar y aplicar las medidas y resoluciones adoptadas.

Entre las funciones del Consorcio, como señala su propio estatuto³³, se encuentran:

- Salvaguardar los intereses de los estados federados alemanes en lo referente a las telecomunicaciones a nivel nacional e internacional
- Informar e intercambiar opiniones con los operadores
- El manejo de asuntos relativos al área de los medios audiovisuales, prestando especial atención a materias como la programación, asesoría jurídica, tecnología, investigación, financiación o alfabetismo audiovisual
- Observación y análisis de la programación desarrollada por los diferentes canales, así como la elaboración de opiniones e informes sobre ella

4.4.2.2. La televisión pública en Alemania: las corporaciones ARD y ZDF

La financiación de la televisión pública alemana, basada en el canon cobrado a los hogares alemanes con televisor y que presenta importantes limitaciones a la emisión de publicidad, no le ha impedido convertirse, durante todo el periodo analizado, en líder de audiencias con sus dos canales principales. El régimen jurídico de la televisión pública alemana se estableció después de la Segunda Guerra Mundial, siendo concretado posteriormente con la jurisdicción constitucional. En él, el papel de la Constitución y de las históricas interpretaciones que el Tribunal Constitucional ha hecho de ella, es fundamental para explicar cómo y por qué el sistema televisivo se ha desarrollado de la forma en que lo ha hecho.

Los gastos de las entidades de radiodifusión de derecho público son cubiertos básicamente con los cánones que pagan los telespectadores. Tanto la ARD como la ZDF dependen además de los ingresos en concepto de publicidad. Sin embargo, su cuota de participación en el mercado de la publicidad de televisión es muy baja dadas las limitaciones de la emisión a las que están obligados. Desde los inicios de la radiodifusión alemana, la tasa de licencia ha sido la principal fuente de financiación de las televisiones públicas. Dicha tasa, que no se aplica directamente por el visionado de programas sino por la tenencia de receptores de radio o televisión, es de 17,98 euros

³² <http://www.alm.de/341.html>

³³ <http://www.alm.de/340.html>

mensuales o, lo que es lo mismo, 215,76 euros anuales³⁴. De esos casi 18 euros, 5,76 euros al mes son en concepto de tasa básica y 12,22 euros al mes en concepto de tenencia de televisor³⁵.

En cambio, como muestra de la poca importancia de la publicidad en las arcas de la televisión pública alemana, el peso de esta en los presupuestos de ARD y ZDF ha caído más allá del 5% y se situó, para todas las emisoras del país, en el 2,6% en 2006³⁶. Entre otras, las mayores limitaciones en materia publicitaria a las que se enfrenta la televisión pública alemana son la imposibilidad de emitir publicidad en *prime time*, domingos y festivos, y la emisión de no más de 20 minutos de publicidad por hora el resto del día.

En el artículo 5 de la propia Ley Fundamental de 1949 se reconoce la libertad de información. Por ende, el Tribunal Constitucional creó un contenido jurídico-objetivo de tal artículo: la televisión debe asegurar posibilidades de comunicación a todos los intereses sociales y a los receptores, la oportunidad de informarse sin ser manipulados y, por tanto, de formar libremente su opinión (González Encinar, 1996). De esta manera, tal como señala Hoffmann-Riem, se estableció una organización conjunta de radiodifusoras públicas regionales de televisión y radio, *Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland*, popularmente conocida como ARD, que ofrecía a anunciantes y espectadores una única programación nacional (Hoffmann-Riem, 1996: 114-129).

La corporación ARD, fundada en 1950, es considerada el principal grupo de radiodifusión público alemán, y durante muchos años también lo ha sido a nivel europeo. Como afirma Ramón Zallo, a pesar de que todos los modelos televisivos plantean problemas, el modelo federal alemán en su vertiente ARD, quizá sea el “más racional, global y equilibrado”, pues “es un canal que es el producto de las emisoras regionales emitido para todo el ámbito nacional —permitiendo una competencia interregional, una sana competitividad y una autonomía en el tratamiento— y, paralelamente, una cadena regionalizada por emisiones diferenciadas para cada ámbito territorial” (Zallo, 1988: 151).

ARD, que pasó a ser conocida desde 1994 como *Das Erste* —La primera, en castellano—, está actualmente formada por un total de nueve instituciones regionales de radiodifusión y un canal internacional. De forma conjunta, *Das Erste* y ARD3 emiten a nivel nacional las veinticuatro horas del día, salvo dos horas y media de desconexiones regionales. De forma individual, los diversos miembros regionales operan un canal regional propio —y complementariamente vía satélite y por cable—: BR opera *Bayerisches Fernsehen* en Baviera; HR opera *HR-Fernsehen* en Hesse; MDR, *MDR Fernsehen* en Alta Sajonia y Turingia; NDR, *NDR Fernsehen* en Hamburgo y Baja Sajonia; RBB, *RBB Fernsehen* en Berlín; SWR, *SWR Fernsehen* en Renania y Renania; y WDR, *WDR Fernsehen* en Renania del Norte.

La presencia televisiva de ARD se complementa con el canal internacional *Deutsche Welle*, que brinda información sobre Alemania y la Unión Europea; la participación conjunta entre varios operadores regionales o internacionales en 3sat —canal de televisión pública de propiedad alemana, austriaca y suiza—, *KI.KA* —canal de

³⁴ <http://www.ard.de/intern/finanzen/gebuehren/-/id=55264/lc7nl3/index.html>

³⁵ <http://www.zdf.com/index.php?id=181>

³⁶ <http://www.ard.de/intern/finanzen/werbung/-/id=55272/1gbj7f7/index.html>

temática infantil operado junto a ZDF—, Arte —canal cultural francés y alemán—, y Phoenix —canal público de eventos y espectáculos—; y la apuesta por ARD Digital, oferta pública de canales digitales que ARD lanzó en 1997. De esta última, sobresalen EinsPlus, EinsExtra y EinsFestival. En lo referido a la radio, la corporación ARD, de forma nacional y regional opera con un sinnúmero de emisoras especializadas en las más variopintas temáticas y todas las instituciones que la componen cuentan con sitio web, donde también se ofrecen servicios interactivos, de mayor o menor calidad en función del poderío de cada institución.

Según los datos ofrecidos por el Observatorio Europeo del Audiovisual, que ofrece la información de forma separada, buena parte de los operadores regionales que componen ARD, a pesar de este inconveniente, se encuentran entre los principales grupos de radiodifusión pública de Europa en cuanto a lo económico-financiero.

Las cifras entre un operador y otro varían en función de su potencialidad histórica. A la cabeza se encuentran WDR, con una facturación de 1.331,4 millones de euros en 2007; SWR, con 1.096,1 millones de euros; y NDR, con 1.042 millones de euros. Estos grupos fueron los únicos operadores de ARD que superaron la barrera de los 1.000 millones de euros en 2005 y 2006, obteniendo un crecimiento moderadamente positivo.

En un segundo nivel en cuanto a facturación se encuentran BR y MDR. La primera facturó 927,9 millones de euros en 2005; 965,8 millones en 2006; y 955,2 en 2007, lo que supuso un decrecimiento de un 0,2% con respecto al año anterior. Del mismo modo, MDR facturó 615,1 millones de euros en 2005; 646,4 millones, en 2006; y 622,1 en 2007, lo que supuso que decreciera un 3,8% y se convirtiera el operador que peores resultados presentó.

En un tercer nivel se encuentran HR, RBB y la internacional Deutsche Welle. La primera lleva una progresión ascendente en cuanto a facturación: 447 millones de euros en 2005; 448,5 millones en 2006 y 458,5 millones en 2007. En cambio, RBB y Deutsche Welle han sufrido un descenso en su facturación del 0,3% y del 1,9% respectivamente en el mismo periodo.

En un cuarto y último escalafón, se encuentran RB y SR, con una facturación de 90,9 y 85 millones de euros respectivamente en el periodo analizado. Cabe destacar el caso de RB, el más que pequeño de los nueve operadores, que en el periodo 2005-2007 casi ha conseguido doblar su facturación: facturó 50,9 millones de euros en 2005 y 75,1 millones en 2006. Con respecto al año anterior, creció un 21% en 2007.

Además, Alemania cuenta con otro canal público de televisión, *Zweites Deutsches Fernsehen* —Segunda televisión alemana, en castellano— o ZDF, que gracias a sus índices de audiencia es considerado como segunda cadena pública alemana, y tercera si se cuentan también los canales privados. ZDF, que se financia de forma idéntica a ARD, es una corporación independiente sin ánimo de lucro bajo la autoridad de los *länder*.

Comenzó sus emisiones en 1963 con una programación generalista que, a día de hoy, puede ser sintonizada por ondas hertzianas, por cable o vía satélite. También cuenta con plataforma digital propia desde 1997, ZDFVision, con una oferta variada gracias a ZDFneo, que mezcla entretenimiento, documentales, ficción foránea, música y comedia; ZDFinfokanal, que emite programas de distintas áreas, como el arte, la economía, el medio ambiente, la salud o la actualidad; ZDFtheatrekanal, dedicado al

teatro, la danza, la ópera y los conciertos; y ZDFhd. Además, cuenta también con todos aquellos canales en los que es partícipe —3sat, KI.KA, Arte, Phoenix y DW-TV— y la posibilidad de usar ZDFmobil, reciente servicio multimedia que permite visualizar y distribuir contenidos digitales en varios tipos de receptores, incluidos teléfonos móviles.

Como señala su página web³⁷, otra de las más sobresalientes vertientes de ZDF es su apuesta por el ámbito internacional. Uno de los principales núcleos de negocio es su filial ZDF Enterprises que, desde 1993, es responsable a nivel mundial de la venta de programas y licencias de la casa, de la implementación de coproducciones internacionales y de las demás actividades comerciales relacionadas con la televisión y su industria, asuntos que aportan anualmente a la corporación suculentos beneficios y que han permitido que ZDF se convierta en uno de los principales grupos a nivel europeo.

De hecho, el Observatorio Europeo del Audiovisual la sitúa en la tercera posición de las entidades de radiodifusión pública europea en cuanto a facturación en 2007, tras BBC y RAI, a pesar de haber obtenido malos resultados económicos ese mismo año (EAO, 2009: 29).

La segunda corporación televisiva alemana obtuvo una facturación que ascendió a los 2.061,5 millones de euros en 2005, año en que, al igual que ARD y otras televisiones europeas, también obtuvo la reprimenda de la Unión Europea por su modelo de financiación. Según datos del Observatorio Europeo, en 2006 y 2007 la facturación de ZDF alcanzó la cifra de 1.956,6 millones y 1.927,2 millones de euros respectivamente, lo que supuso un decrecimiento del 2%. Curiosamente, los datos ofrecidos por la propia corporación para 2007 varían de los ofrecidos por el Observatorio, ofreciendo los primeros unos niveles de facturación ligeramente más bajos. Según ZDF, su facturación para 2007 fue de 1.911 millones de euros, de los cuales 1.664 millones fueron obtenidos por venta de licencias de televisión, 131 millones fueron obtenidos por publicidad y los 116 millones restantes se obtuvieron por otros ingresos, generalmente patrocinio³⁸. Estas cifras, anécdota aparte, permiten reflejar el importante papel de ZDF en la producción, distribución y comercialización de contenidos televisivos no solo a nivel nacional, sino también internacional.

En lo referente a audiencias, solo tres cadenas superaron el 10% de audiencias, entre ellas, ARD y ZDF. La presencia de la televisión pública en la vida televisiva alemana, merecida o inmerecidamente, es enorme: los diez programas más vistos de 2007 se repartieron entre las dos cadenas públicas principales (EGEDA, 2009: 582). Atrás quedaron los años en los que RTL era líder de audiencias, pues durante los últimos años esa posición fue para ARD con un 14,2% en 2006; un 13,4% en 2007; y un 14,3% en 2008. Por su parte, ZDF consiguió mejorar sus cifras de audiencias en 2008 con respecto a 2007, a pesar de que la tónica general es de descenso de audiencias en un mercado ya de por sí muy fragmentado: obtuvo un 13,6% en 2006; 12,9% en 2007; y 13,1% en 2008.

Por último, ARD3, que agrupa los conocidos como “terceros canales” alemanes, complementa la programación pública. Los datos de audiencia agregados señalan que, en 2006 y 2007, su audiencia fue de 13,5%, descendiendo hasta 13,2% en 2008.

³⁷ <http://www.zdfenterprises.de/home.1.htm>

³⁸ <http://www.zdf.com/index.php?id=181>

4.4.2.3. La televisión comercial

El Tribunal Constitucional, en lo que parece una constante en la historia de la televisión alemana, también tuvo mucho que ver en la aparición de las primeras televisiones privadas. Su interpretación de un contencioso sobre la posibilidad de delegar el servicio público en manos privadas provocó la aparición de las primeras normativas en 1981, reguladas por cada *länder* de forma individual dentro de su ámbito jurídico. La afirmación de tal posibilidad estaba condicionada al desarrollo de una normativa que desarrollara “medidas eficaces para que pudieran tener acceso a la televisión privada todas las fuerzas sociales relevantes” (Écija Bernal, 2005: 204).

Así, a la par que se iba consolidando la normativa impuesta por el Constitucional, comenzaron a aparecer las primeras televisiones privadas. RTL, el primer canal de ámbito nacional, fue autorizado en 1984, y SAT1, el segundo, en 1985. Ambas, al igual que el resto de cadenas comerciales que fueron autorizadas posteriormente, han tenido que cumplir una serie de obligaciones relacionados con la independencia informativa, la programación pluralista y la defensa de la cultura, si bien el propio Tribunal Constitucional reconoció que tales valores no son exigibles de la misma manera a estas que a los servicios puramente públicos de televisión, tales como ARD o ZDF (Manfredi Sánchez, 2008: 38).

El grupo RTL (véase cap. 2, apartado 4.5) es el operador privado líder en el mercado televisivo alemán al gestionar RTL, el principal canal privado del país; VOX, también emitido a nivel nacional y dedicado al entretenimiento; RTL II, dedicado a un público más joven que RTL; y Super RTL, con contenidos familiares y dedicados a los niños. Además, cuenta con otra serie de canales, como N-TV, canal de noticias 24 horas del grupo; RTL Interactive, que incluye todas las secciones interactivas que no tienen cabida en una concepción televisiva convencional; o los canales temáticos digitales RTL Crime, RTL Living y RTL Passion.

RTL Televisión, conocida en sus inicios como RTL Plus, se creó como una *joint venture* en la cual CLT poseía un 46% de la empresa, Bertelsmann un 39%, WAZ un 10%, Burda un 2% y FAZ un 1% (Noam, 1991: 186). Durante estos años ha sufrido diversos cambios de propiedad, debidos en gran parte a la multitud de operaciones en las que CLT, accionista mayoritario, se ha visto envuelta desde entonces. En 1997, se produjo la fusión entre esta y la compañía Gütersloher, que dio origen a CLT-UFA. Tres años más tarde, se produjo la ya mencionada fusión con el grupo Pearson TV, que dio origen a la actual forma del grupo RTL. Durante la primera década de este siglo, Bertelsmann ha visto crecer su porcentaje en la propiedad de la compañía hasta acaparar alrededor del 90% de la misma.

Desde su creación, RTL Television se ha convertido en el más exitoso canal privado de Alemania. De un claro corte generalista, la cadena cosecha sus mejores resultados de audiencia en un público que oscila entre los 19 y los 49 años.

VOX, el segundo canal del grupo en importancia, al igual que la anterior emite para toda la nación, pero ofrece unos contenidos mucho más divulgativos y de entretenimiento, especialmente tras unos inicios muy difíciles que inclusive cuestionaron la viabilidad del proyecto. La aportación de capital de Bertelsmann, en un primer momento minoritario, fue aumentando hasta hacerse con el 99,7% del total de las acciones en 1999.

RTL II se encuentra enfocado a un público más juvenil desde su creación, en el año 1993. El Grupo RTL está en posesión del canal en un 35,9% y comparte el accionariado con el grupo TeleMünchen, Disney y Hubert Media. En cuanto a resultados, RTL II se encuentra por detrás de RTL y VOX como canal preferido por los alemanes.

Super RTL es el canal infantil propiedad a partes iguales del grupo RTL y Disney. Como líder de mercado en su segmento, desarrolla negocios que van más allá de lo televisivo con servicios en línea, comercialización y explotación de derechos subsidiarios, telefonía móvil, editorial discográfica y venta al por menor.

Según el Observatorio Europeo del Audiovisual, las facturaciones de RTL Television y VOX alcanzaron los 1.815,6 millones de euros y 298,2 millones respectivamente en 2003. Desde entonces, en el caso de RTL no se ha vuelto a producir un resultado tan alto y las cifras de facturación han disminuido progresivamente, con un leve incremento en 2006. Las facturaciones fueron de 1.707,5 millones de euros en 2004; de 1.660,4 millones en 2005, de 1.705,9 millones en 2006; y de 1.693 millones en 2007. En concreto, poniendo en relación las cifras de los dos últimos años analizados, el descenso de la facturación fue de un 0,8%.

En cambio, las cifras de facturación de VOX durante el mismo periodo muestran cómo la cadena ha conseguido crecer desde 2004. Ese año facturó 292,7 millones de euros para, en 2005, conseguir aumentar su facturación hasta los 347,6 millones. En 2006, continuó creciendo y su cifra de facturación se situó en 400 millones de euros.

El otro gran operador de la televisión abierta alemana es ProSiebenSat1 Media AG, empresa de telecomunicaciones que participa de distintos canales en abierto y de pago, en cable y vía satélite en el país. En 2002, tras la suspensión de pagos resultado de las deudas acumuladas por la compra de los derechos televisivos de los mundiales de fútbol de 2002 y 2006, se produjo el desmembramiento del anterior grupo, propiedad de Leo Kirch, y la repartición entre sus principales acreedores.

En su forma actual, el capital social del negocio televisivo pertenece en un 56,7% a Lavena Holding; en un 6%, a Telegraaf Media Group; y en el restante 37,3%, se encuentra en libre flotación. Sus negocios se encuentran repartidos por varios países europeos³⁹ pero, en lo que respecta a Alemania, cuenta con varios canales en abierto: SAT1, ProSieben, Kabel eins, Sixx y, hasta 2010, N24⁴⁰; cuenta además con varios canales de pago —SevenSenses, Deutsches Wetter Fernsehen y ProSiebenSat1 Welt—, varias productoras y distribuidoras de contenido televisivo —ProSieben Produktion, MAZ & MORE, SevenPictures, Red Arrow Entertainment Group, Producers at work, Redseven Entertainment y SevenOne International—, y, por último, varias empresas que tratan contenidos *on line* o temas relacionados con el marketing y las ventas —SevenOne Media, SevenOne AdFactory, SevenOne Intermedia, 9Live y MM Merchandising Media—.

SAT1 comenzó a emitir en 1984 usando la denominación de PKS (D'Haenens y Saeys, 2007: 445). Es quizá el canal estrella del grupo y busca un público entre 19 y 49

³⁹ Habría que destacar la operación que, en junio de 2007, el grupo realizó adquiriendo la totalidad de SBS Broadcasting Group, propiedad por aquel entonces de Liberty Media. SBS Broadcasting poseía un gran repertorio de canales de televisión comercial, estaciones de radio y plataformas digitales en toda Europa que, al pasar a manos de ProSiebenSat1, convirtieron a este último en el segundo mayor grupo privado a nivel europeo, por detrás de RTL.

⁴⁰ http://www.variety.com/article/VR1118020698.html?categoryid=19&cs=1&ref=bd_int

años, el preferido de los anunciantes, que son de quienes recibe financiación. Así, es rival directo de ARD y RTL, aunque a cierta distancia en lo que se refiere a audiencias.

ProSieben, anteriormente denominada PRO7, nació en 1989 y se erige como segunda cadena privada en función de las audiencias. Al igual que SAT1, su desarrollo se encuentra muy marcado por su pertenencia al grupo Kirch pero, al contrario que ella, su programación se basa en el cine, en las series —sobre todo de importación— y el entretenimiento.

Kabel eins, el tercer canal en importancia de ProSieben Media AG, tuvo sus orígenes en el cable alemán a manos de Deutsche Telekom, la mayor empresa de telecomunicaciones del país. Nacido en 1992, poco tiempo después, el grupo Kirch consiguió entrar en su accionariado y dinamizar la programación de la cadena: de su apuesta inicial por el cine y las series americanas actuales pasó, siguiendo la estrategia de diversificación del grupo, a encargarse de la emisión de series clásicas de éxito u otras más actuales, pero que no se ajustaban a los perfiles de las dos anteriores cadenas. Además, con Sixx, el grupo apuesta por una cadena temática dedicada a las mujeres, inaugurada en mayo de 2010. Como anuncia su propio sitio web, la cadena es la reina de los *talkshows*⁴¹, pero también ofrece las mejores series y películas dirigidas a una audiencia femenina entre los 19 y los 49 años.

En cuanto a la facturación, los dos principales canales del grupo poseen unas cifras similares que las sitúan entre las cadenas privadas de televisión más importantes en el ámbito europeo (EAO, 2009: 33). Por un lado, SAT1 facturó 776 millones de euros en 2003, que pasaron a ser 841,1 millones en 2007. Sus cifras reflejarían un ascenso constante si no fuera porque en el periodo 2006-07 se produjo un descenso en su facturación del 5%. Por el otro, ProSieben consiguió en 2006 una facturación de 743,2 millones de euros, la cifra más baja desde 2003, cuando obtuvo 687 millones.

En audiencias, RTL ha liderado el sector de la televisión comercial, seguido de las dos cadenas principales de ProSiebenSat1 Media AG en 2008. Los índices de audiencia de RTL decrecen año tras año, y atrás quedaron los tiempos en los cuales incluso era líder televisivo de audiencias por encima de ARD: consiguió un 12,8% en 2006; un 12,4% en 2007 y un 11,7% en 2008. Sin embargo, tanto SAT 1 como ProSieben han conseguido aumentar y mantener sus índices en el periodo 2006-2008. En 2006, la primera obtuvo un 9,8% de audiencia y la segunda, un 6,6%.

Algo más alejados —siempre según los datos de Eurodata TV Worldwide— se encuentran VOX y RTL II, los otros dos canales del grupo RTL con mejores audiencias. Ninguno de los dos consigue superar la barrera del 6%, lo cual no quiere decir que sus resultados no sean aceptables, debido a la estrategia que siguen los grandes grupos de fraccionar sus audiencias y a la consecuente gran fragmentación característica del mercado alemán.

4.4.2.4. El enésimo relanzamiento comercial de la televisión vía satélite

La actual Sky Deutschland, primera televisión de pago alemana, tiene su origen en la cadena analógica de pago Première, propiedad mayoritaria del grupo Kirch, del grupo Bertelsmann y de Canal+. Nacida en 1991, cinco años después de su lanzamiento

⁴¹ http://en.prosiebensat1.com/aktivitaeten/laender/germany/free_tv/sixx/

sumó tan solo 1,6 millones de abonados (Otto, 1998: 27), algo que se debió a la gran oferta en abierto existente, al poder detentado por Deutsche Telekom en las redes de cable que hacía difícil el trasvase de espectadores y al alto precio de los propios abonos (McCartney, 1997: 35)⁴².

Después de los planes iniciales para una implantación conjunta de la televisión digital en Alemania y de la negativa por parte de la Comisión Europea, el grupo Kirch y el grupo Bertelsmann decidieron crear cada uno por separado su propia plataforma (García Cruz, 2000: 137). Por un lado, el grupo Kirch decidió lanzar su televisión digital de pago, DF1, en 1996 y, a la par, dejó de ceder los derechos de sus mejores contenidos a Premiere. Por el otro, Bertelsmann, al reconsiderar su postura tras ínfimos intentos de crear una propia plataforma, decidió salir del negocio de la televisión de pago, intentando al menos salvar a la analógica Kirch. De esta forma, Kirch decide comprar su parte del negocio analógico a Bertelsmann y fundar una nueva empresa, Kirch Pay TV, que englobaría los negocios televisivos digitales y analógicos (Llorens-Malluquer, 2005: 667-668).

En una nueva vuelta de tuerca, en 1999 se lanzó *Première World*, una nueva plataforma que pasó a sustituir a DF1 y *Première*. La propiedad de la nueva plataforma se dividió de la siguiente forma: el grupo Kirch poseía un 70%; BSkyB poseía un 22%; Kingdom Holdings poseía un 3%; y Capital Research y Lehman Brothers poseían un 2% respectivamente (Beceiro, 2009: 108). Pero ni la cesión del grupo Kirch a la entrada de nuevos capitales consiguió evitar la quiebra del grupo y la repartición del grupo a manos de sus acreedores: el 60% de la plataforma fue comprado por el grupo de inversión Permira (Llorens-Malluquer, 2005: 668). En 2008, News Corporation aumentó su participación en la empresa y se hizo con un 38% del total de la plataforma. En 2010, tras un cambio de denominación e imagen, la misma compañía se ha hecho con el 45,42% de la nueva Sky Deutschland.

En un primer momento, la oferta de *Première World* incluía más 30 canales temáticos financiándose fundamentalmente con las cuotas mensuales que pagan sus abonados. Como señala Sagrario Beceiro, la oferta “incluía todos los canales temáticos del grupo Kirch –Premiere, Premiere Movies, Premiere Sport, Premiere Comedy, etc.– y gracias a su alianza con BSkyB, los procedentes de terceros como Disney Channel, Studio Universal o Fox Kids” (Beceiro, 2009: 108). Actualmente, la oferta de Sky Deutschland se compone de Sky Welt o Sky Welt Extra, paquetes de canales de gran calidad; la opción de Sky Cinema, con un gran abanico de canales dedicados al cine y a las series televisivas del repertorio de News Corporation; Sky Sports, que incluye Sky Sport1, Sky Sport2 y Sky Sport Austria; el canal de la Bundesliga; y los diferentes canales HD o 3D con los que la compañía intenta estar al día de las últimas innovaciones tecnológicas aplicables a los sistemas televisivos⁴³.

Las plataformas europeas vía satélite se han visto sometidas en los últimos años a un complejo proceso de reestructuración y redimensionamiento, con gran número de fusiones y graves problemas económicos. Salvo el caso británico, el resultado ha sido la pérdida, estancamiento o ralentización de abonados en la mayoría de plataformas de pago vía satélite europeas y casi todas ellas han tenido que afrontar un crecimiento muy por debajo de las expectativas forjadas años antes (Beceiro, 2010a). El más claro

⁴² Tanto la cita de Otto como la de McCartney han sido tomadas de García de Madariaga, 2000: 134.

⁴³ http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/media/article7150317.ece

ejemplo quizá sea el mercado alemán, que es realmente complicado para el modelo de televisión de pago que se desarrolla en otros países europeos, porque el mercado alemán está saturado con una oferta básica de cable de 35 cadenas y la TDT se encuentra ya en una fase madura. El número de abonados a Sky Deutschland —vía satélite o por cable— alcanzó la cifra de 3,2 millones en 2004 y de 3,5 millones en 2005. A partir de esa fecha, la cifra de abonados fue descendiendo: en un solo periodo, el de 2006/2007, la entonces Premiere World perdió casi un millón de abonados, una auténtica catástrofe para el grupo.

En 2008, la cifra alcanzó casi los 2,4 millones de abonados⁴⁴ y, en 2009, debido al relativo éxito de su lucha contra la piratería y el constante lanzamiento de nuevos paquetes de contenidos en alta definición, consiguió aumentar su cifra de abonados en medio millón.

En cuanto a facturación, la televisión de pago vía satélite no acaba de ser rentable para News Corporation por todos los factores enumerados anteriormente. Según los datos del Observatorio Europeo del Audiovisual, la todavía Premiere World obtuvo unos resultados de casi 829 millones de euros en 2003. Ese año, a pesar de obtener beneficios, su situación financiera todavía era de números rojos⁴⁵.

Hasta 2005, la compañía continuó creciendo fruto de las nuevas políticas llevadas a cabo por la gestión de Permira y News Corporation: obtuvo 1.041 millones de euros de facturación en 2004 y 1.17,5 millones en 2005. Empero, el descenso en la facturación, debido a la competencia de una televisión digital terrestre consolidada, volvió a producirse en 2006 y 2007, con una facturación de 1.086,5 y 1.082,7 millones de euros respectivamente.

4.4.2.5. La mayoritaria distribución de la televisión por cable

El cable alemán ha sido tradicionalmente el sistema predominante de distribución de señal televisiva y guarda cierta semejanza con el modelo de cable norteamericano (Deloitte, 2004: 4). En 1996, el 44,6% de los hogares alemanes recibía la televisión por cable (Moragas, Garitaonandía y López, 1999: 69) y, en 2002, la misma cifra se encontraba en torno al 62% (Écija Bernal, 2005: 206).

El desarrollo de tal sistema de televisión en el país teutón se produjo en la década de los años sesenta. Como en casi todas las partes del mundo, dicho nacimiento estuvo íntimamente relacionado con la televisión de proximidad, con el intento de hacer llegar el visionado de la televisión a una serie de localidades o comunidades que tenían serias dificultades en recibirla por medio de ondas hertzianas. Su crecimiento continuó durante las décadas de los setenta y ochenta, donde las primeras redes comenzaron a dar servicio en diversas zonas. Como ejemplo, sirvan los casos de Deutsche Bundespost —empresa pública alemana que muchos años más tarde, en 1995, sería privatizada, dando lugar a la actual Deutsche Telekom—, que comenzó a dar señal a las ciudades de Hamburgo y Nuremberg en 1974, o el nacimiento de la televisión por cable en la Alemania occidental en 1988.

⁴⁴ http://www.mundoplus.tv/noticias/?seccion=tv_digital&relacionadas=skyde&id=4826

⁴⁵ http://www.mundoplus.tv/noticias/?seccion=tv_digital&relacionadas=skyde&id=468

A pesar de que la primera década de siglo ha supuesto un constante devenir de operaciones empresariales en torno al sistema televisivo del cable, se puede afirmar sin riesgo a equivocarse que el mercado se encontraba copado por tres grandes operadores en 2007. Dichos operadores, además de ofrecer televisión en abierto, brindan a sus clientes la posibilidad de abonarse a paquetes de televisión de pago —pudiendo ser estos propios o de terceros—, servicios de Internet mediante banda ancha o servicios telefónicos.

Kabel Deutschland es el principal operador de cable alemán. La empresa fue fundada en 2003 por Apax Partners, Providency Equity Partners y Goldman Sachs Capital Partners (Krämer, 2009: 30), pero en febrero de 2006 la segunda de ellas, Providency Equity, se hizo con el 88% del total de la compañía. La estrategia de Providence pasaba por sacar a bolsa la compañía adquirida, una vez saneada y rentabilizada, tal y como había hecho con otras empresas en otros mercados europeos, algo que consiguió realizar en marzo de 2010.

Opera en 13 de los 16 mercados alemanes —es decir, todos, a excepción de los controlados por las otras dos grandes compañías—, y sus servicios más importantes son aquellos relacionados con el cable; pero también desarrolla actividades vinculadas a servicios telefónicos y de Internet. Kabel Deutschland posee el mayor número de usuarios de servicios de telecomunicaciones en Alemania en 2010, con 15,3 millones de hogares conectados a alguno de sus servicios, y concretamente con unas cifras de 9 millones de abonados a su servicio de cable⁴⁶.

Desde su creación en 2003, la nueva compañía, a pesar de ser la empresa líder, ha sufrido un periodo de estancamiento económico. Sus cifras de negocio fueron de 1.053,6 millones de euros en 2003; 1.021,1 millones, en 2004; 1.024,7 millones, en 2005; y 1.106,4 millones, en 2006. Tan solo en 2007, año en el que consiguió crecer un 9,3% con respecto al año anterior, superó la barrera de los 1.200 millones. Estos últimos datos se justifican por el aumento del número de hogares al que dieron servicio ese año, al ofrecer por primera vez su servicio *triple play*, mejorar y ampliar las redes de cable y poner en liza una ofensiva campaña de *marketing*.

Kabel BW es, por su importancia, el segundo operador en Alemania. Constituida en 2001, la empresa tiene su radio de acción en Baden-Württemberg y, al igual que sus otras dos grandes competidoras, nació de la unión de varias empresas. En este caso, las compañías propietarias fueron varios fondos de inversión de procedencia norteamericana: Blackstone Group, CDPQ y Equity Partners (Mohr y Thomas, 2005: 297).

Los datos de facturación dejan ver el constante crecimiento de la compañía desde 2004. En ese año, se facturaron 255,9 millones de euros. Año tras año, mediante crecimientos modestos, consiguió situarse en los 357,2 millones de euros en 2007, unos datos que suponen un crecimiento de un 21,5% con respecto a los ofrecidos en el periodo contable anterior: en 2005 consiguió 261,5 millones de euros, y en 2006 fueron 294,1 millones.

Tal como relata su propio sitio web, Unitymedia es el proveedor líder de servicios de telecomunicación por cable en la región de Renania del Norte-Westfalia y Hessen, la más grande y densamente poblada conurbación en Europa, con más de 24 millones de

⁴⁶ <http://www.kabeldeutschland.com/en/unternehmen/unternehmensprofil/das-kabelnetz.html>

habitantes⁴⁷. La compañía, en su forma actual, surgió de la fusión, en mayo de 2007, de tres importantes operadores regionales: IESY en Hessen, ISH en Renania del Norte-Westfalia y Tele Columbus AG.

A 31 de diciembre de 2009, según su informe anual, la compañía estaba participada de forma indirecta por Liberty Global. Los accionistas mayoritarios de la compañía son BC Partners y Apollo Management, ambos fondos de inversión, con un 35,2 y un 29% respectivamente.

Entre los servicios que ofrece, se puede distinguir una oferta televisiva de más de 60 canales de televisión y 65 emisoras radiofónicas, y servicios de acceso a Internet y telefónicos. Además, la empresa poseía Sports Arena hasta septiembre de 2010, cuando decidió liquidar la compañía filial —que había poseído los derechos televisivos de la Bundesliga desde 2006 hasta ese año y que ofrecía sus servicios como canal de pago en la televisión vía satélite alemana—.

En lo financiero, la fusión realizada en el año 2007 ha dado sus frutos, pues ha mejorado sustancialmente el nivel de facturación que la compañía tenía en su forma anterior. De una facturación que ascendía a los 353,8 millones de euros en 2005, pasó a facturar 700,5 millones en 2006 y 1.058 millones en 2007. La tasa de crecimiento de este último periodo se situó en un 51% y, tras la adquisición por parte de Liberty Global y los buenos augurios que sobre el sector del cable se vaticinan, se espera que dicha tasa siga creciendo.

Como se ha podido comprobar, los datos financieros de los operadores de cable durante el periodo analizado son positivos y, según Datamonitor, el futuro próximo para el mercado de televisión por cable en Alemania también será favorable, pues se espera un crecimiento medio anual del 2,3% hasta el año 2012, momento en el que el valor de dicho mercado se situará en torno a los 12.200 millones de euros (Datamonitor, 2008).

4.4.3. Francia

Francia es la quinta potencia económica mundial. Su Producto Interior Bruto en el año 2006 ascendió a 1.808,8 billones de euros, lo que corresponde a un PIB per cápita de 28.711 euros. Su tasa de crecimiento, oscilante durante varios años —2,4% en 2006; 2,1% en 2007; y 0,3% en 2008—, se mantiene por debajo de la media de los países de la OCDE. En 2007 y 2008, el PIB por habitante que el país galo presentaba era de 29.848 y 30.534 euros respectivamente.

En cuanto a su balanza comercial, Francia presenta un claro déficit. Si bien el país es la segunda potencia exportadora de Europa, las exportaciones progresan a un ritmo más lento que las importaciones. En 2006, por ejemplo, las primeras supusieron un montante agregado de 384.984 millones de euros por los 427.501 millones de las segundas. Lo mismo ha ocurrido en 2007 y 2008, años en los que las exportaciones supusieron 395.648 y 405.033 millones, y las importaciones fueron realizadas por un valor de 450.524 y 476.908 millones de euros respectivamente. Entre las causas de dicho déficit, de forma breve, se pueden destacar factores tan variados como la apreciación del euro o la conocida como “factura energética”, que penalizan las exportaciones y frenan el crecimiento en el conjunto de la Unión Europea donde

⁴⁷ <http://www.unitymedia.de/unternehmen/ueberuns/unternehmensportrait.html>

Francia tiene su gran bastión de clientes. El país galo realiza el 66% de sus intercambios comerciales con sus socios comunitarios —50% de estos dentro de la zona euro—.

Según el INSEE —el Instituto de Estadística y de Estudios Económicos francés—, la población francesa era en 2008 de 63,9 millones de habitantes⁴⁸. Desde inicios de este siglo, la población no ha dejado de crecer, y dicho aumento es atribuible en tres cuartas partes al crecimiento natural. Además, con dos hijos por mujer, Francia es uno de los países más fecundos de la Unión Europea y su saldo migratorio representa un poco más del 20% del aumento anual de la población francesa.

En lo estrictamente audiovisual, según datos ofrecidos por Datamonitor, el valor de mercado del audiovisual francés se ha incrementado en un 1,9% en el periodo 2004-2008. En comparación con el de los mercados alemán y británico, que crecieron un 1,5 y un 4% respectivamente en el mismo periodo, se sitúa en una posición intermedia (Datamonitor, 2009a: 8).

El valor de mercado del audiovisual francés se situó en los 7,2 millardos de euros en 2004 y, salvo en 2008, no ha parado de crecer. Los datos completos del periodo analizado son los siguientes: la cifra se situó en 7,3 millardos de euros en 2005, lo que supuso un incremento interanual del 1,6%; en 7,6 millardos de euros en 2006, con un incremento porcentual del 3,8%; y en 7,8 millardos en 2007, con un incremento del 2,8%.

Sin embargo, en 2008, como ya se avanzó, el valor del conjunto del audiovisual en Francia decreció: se situó en 7,7 millardos de euros, lo que vino a suponer un decrecimiento porcentual del 0,7%. La ruptura del ciclo alcista, sin duda, se encuentra directamente relacionada con el descenso de los ingresos por publicidad como consecuencia de la crisis económica que ha azotado fuertemente a las economías de la mayoría de países europeos⁴⁹. Dichos ingresos, también según Datamonitor, supusieron un 44,4% del total de los ingresos del conjunto del sector (ibíd.: 10).

Por otro lado, cabe destacar que el sector audiovisual francés se caracteriza por la existencia de un fuerte y diversificado apoyo para la promoción exterior por parte de organismos e instituciones. En lo que se conoce como “excepción cultural francesa”, que afecta tanto a la cinematografía como al resto del audiovisual, existen una serie de dispositivos financieros, fiscales y normativos a través de los cuales se defienden y promocionan las creaciones francesas y/o de expresión en lengua francesa (ICEXc, 2007: 9-10).

Según Eurodata TV, el espectador francés medio consumió 207 y 204 minutos diarios de televisión respectivamente en los años 2007 y 2008, situándose el universo de espectadores potenciales en 57 millones de personas: el 13,4% en sistemas de cable; el 25,6% con recepción por satélite; un 48,2% con el sistema numérico digital⁵⁰ —lo que se conoce como TDT en España—; y un 14,2% por televisión en Internet (Eurodata TV, 2009: 592).

TF1, el primer canal privado del país, destaca por su porcentaje de audiencias, un 30,7% en 2007, claramente superior al resto de canales. En segundo lugar, los canales

⁴⁸ http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon02151

⁴⁹ Se espera que el mercado francés, al contrario que el alemán o el británico, decrezca en el periodo 2008-2013.

⁵⁰ <http://www.impulsatdt.es/observatorio/indicadores/indicador.php?id=21>. Según el sitio web de Impulsa TDT, la cobertura de la televisión digital terrestre en territorio francés era de un 88% en agosto de 2009.

públicos, France 2 y France 3, alcanzan una audiencia conjunta superior al 30% en el mismo año. Además de estos tres canales, el canal privado M6 consiguió superar la barrera de los diez puntos, con un 11,5% en 2007.

Por último, un escalón más abajo, se encontraban los canales France 5 y Canal+, que no superaban la barrera de los cinco puntos, y una gran gama de incipientes canales de televisión digital terrestre que, en 2007, consiguieron una audiencia agregada que se situó en el 5,9%.

4.4.3.1. Organismo regulador del audiovisual: el CSA

El Consejo Superior del Audiovisual (CSA) es el actual organismo independiente que dirige la gran mayoría de asuntos relacionados con el audiovisual y ejerce el poder regulador en lo que se refiere a radiodifusión en Francia, tanto en el ámbito público como en el privado.

Se trata de una institución creada en 1989, para la cual su propio sitio web⁵¹ anuncia las misiones que, desde la Presidencia de la nación, tiene encomendadas:

- Garantizar y promover la libertad de la comunicación audiovisual en el país
- Velar por la defensa y la ilustración de la lengua y la cultura francesas
- Hacer que la televisión sea accesible a todos, en especial a aquellas personas con ciertas discapacidades
- Velar por la representación de la diversidad de la sociedad francesa en los medios de comunicación audiovisuales

Para desarrollar estas misiones, el Consejo se encuentra compuesto por nueve miembros, nombrados por seis años, sin posibilidad de reelección ni sustitución y renovados por tercios cada dos años. Tres de estos miembros, entre ellos el presidente, son nombrados directamente por el propio presidente de la República, tres por el presidente del Senado y tres por el presidente de la Asamblea Nacional.

Todos ellos se encuentran imposibilitados para ejercer cualquier otro cargo, ya sea público o privado, y a recibir honorarios o poseer intereses en una empresa dedicada a la producción audiovisual o cinematográfica, de edición, de prensa, de publicidad o de telecomunicaciones mientras se encuentran en el desempeño de tal labor en el Consejo y también un tiempo después de abandonarlo, a riesgo de enfrentarse a sanciones.

Tras la modificación de su rol por la ley del 5 de marzo de 2009, las funciones concretas del CSA son⁵²:

- Asignar frecuencias de radio y televisión
- Difundir o distribuir servicios de comunicación audiovisual
- Asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos en vigor por parte de los diferentes operadores
- Realizar el seguimiento de otros servicios de los medios de comunicación audiovisuales por encargo

⁵¹ <http://www.csa.fr/>

⁵² http://www.csa.fr/conseil/role/role_csa.php?rub=4

- Elaborar informes y recomendaciones sobre su actividad, la situación del audiovisual, el grado de cumplimiento de la ley y el respeto de sus obligaciones por los entes televisivos, que envía al presidente de la República, al Gobierno y al Parlamento
- Sancionar ante el incumplimiento por parte del titular de la autorización de sus obligaciones

Además, el Ejecutivo, en esa insistente promoción de lo francés en el exterior, adjudica al CSA una serie de responsabilidades en tres temas:

- Regulación de los canales franceses en el extranjero
- Seguimiento de la regulación europea en el ámbito audiovisual
- Promoción del modelo regulador francés y de las relaciones del propio CSA con el resto de autoridades reguladoras internacionales

Junto al CSA, existen en Francia dos organismos públicos que también contribuyen a la regulación del sector televisivo: la Agencia Nacional de Frecuencias (ANFR) y la Dirección para el Desarrollo de los Medios (DMM). La primera se encarga de coordinar el reparto del espectro radioeléctrico entre los operadores a los que se han asignado las diversas frecuencias, mientras que la segunda colabora en el desarrollo de los medios de comunicación (Écija Bernal, 2005: 479-480).

4.4.3.2. La televisión pública en Francia: la corporación France Télévisions

Al término de la Segunda Guerra Mundial, el Gobierno francés decidió reorganizar el sector de la radiodifusión, intentando crear un organigrama centralizado de dicho sector que estuviera bajo el control del Estado.

De esta forma, la televisión pública francesa surge, como ente público industrial y comercial, en 1949: las emisoras se organizaban bajo una misma corporación pública — RTF o *Radiodiffusion-Télévision Française*—; estas, a su vez, pasaban a depender del Ministerio de Información y su financiación corría a cargo de los presupuestos estatales (Vila i Fumàs, 1995: 25-26; Manfredi Sánchez, 2008: 49). Previamente, en 1945, se había creado *Radiodiffusion Française* (RDF), a la que el nuevo ente sustituyó.

A grandes rasgos, en estos escasos sesenta años, existe consenso sobre los grandes periodos en la historia de RTF (Vila i Fumàs, 1995: 25-27; Coleman y Rollet, 1997: 35-48; Écija Bernal, 2005: 208-214; Manfredi Sánchez, 2008: 49-62):

- su configuración (1949-1963), periodo histórico en el cual se inicia la organización, el mantenimiento y la explotación de las redes de radiodifusión como monopolio público en función de la ordenanza del 4 de febrero de 1959;
- la etapa de predominio de las decisiones de ORTF (1964-1981), periodo inaugurado con la puesta en marcha de la propia Oficina de Radiodifusión Televisiva Francesa, cuyos objetivos principales eran incrementar las exigencias de autonomía —pues el Gobierno tenía la capacidad de nombrar a un alto número de miembros del consejo de dirección— y facilitar la administración del servicio público;
- el resquebrajamiento del monopolio público (1982-1985), marcado por la aprobación de la Ley de Comunicación Audiovisual, la consiguiente aparición de las

primeras televisiones hertzianas privadas y el inicio de la competencia frente a nuevos sistemas televisivos —el cable y el satélite—;

— el establecimiento de un régimen de plena y efectiva competencia (1986-2008), con la creación de un nuevo marco legal que se basaba en la Ley de Libertad de Comunicación. Entre otros hechos, como consecuencia de la nueva legislación, se privatizó una cadena pública, TF1, en 1987; se creó el CSA en 1989 (véase cap. 4, apartado 4.3.1) en sustitución de la Comisión Nacional de la Comunicación (CNCL); se inició la progresiva organización del sistema televisivo francés como un sistema dual público-privado en la televisión más tradicional, y estrictamente privado en lo referido al cable y al satélite; y se creó France Télévisions en 2000, grupo audiovisual de Francia —con una categoría jurídica independiente y un capital perteneciente exclusivamente al Estado francés— que agrupa bajo una presidencia común a todas las sociedades nacionales de televisión, producción audiovisual y sus filiales;

— y, por último, un periodo de mayor competencia privada (2009-actualidad), en el cual se da una vuelta de tuerca a la liberalización del sector con la supresión de cualquier vestigio de publicidad en la televisión pública, a partir del 1 de enero de 2009 y de forma progresiva —en un plazo de 1 a 3 años—, y la eliminación de la norma que prohibía a un mismo accionista poseer más de un 49% de una cadena de televisión.

Con las últimas medidas adoptadas por el Gobierno conservador de Nicolás Sarkozy, la televisión pública francesa se financiará con gravámenes del 0,9% de su facturación a los operadores de telefonía fija y móvil y de proveedores de acceso a Internet, y del 3% sobre los ingresos publicitarios de las televisiones privadas.

Además, también se decidió contribuir con una dotación de capital de 150 millones de euros a France Télévisions, procedentes de las arcas públicas francesas. Dicha medida fue protestada por los canales TF1 y M6, que inclusive la denunciaron ante los oportunos organismos europeos encargados de decidir sobre asuntos de competencia, pero el Tribunal General de la Unión Europea, respaldando la previa autorización de la Comisión Europea de 2008, confirmó la legalidad de la medida justificando el coste de la supresión de la publicidad en un ente que realiza funciones de servicio público⁵³.

La privatización de TF1 obligó a una remodelación del sistema televisivo público que se fue realizando progresivamente a lo largo de más de dos décadas. Inicialmente, France Télévisions surgió en 1992 con la unión de los órganos de gobierno de France 2 y France 3, cadenas generalistas con desconexiones territoriales. Como consecuencia de la remodelación de 2000, France 4, France 5 —conocida anteriormente como La Cinquième y que inició sus emisiones de forma paralela— y France Ô se convirtieron en parte del grupo en 2004 (D’Haenens y Saeys, 2007: 190-192).

En cuanto a canales temáticos, France Télévisions cuenta con el 50% de la propiedad del canal internacional ARTE en su versión francesa; el 40% de Mezzo, canal consagrado a la música; el 24,05% de Euronews, primer canal de información internacional a nivel europeo; el 34% de Gulli, dedicado a los jóvenes franceses; y el

⁵³ *El Mundo* (1-VII-2010).

12,5% de TV5 Monde, canal generalista francófono en la región canadiense del Quebec.

Tras la privatización de SFP —*Société Française de Production*—, France Télévisions cuenta con empresas de producción y distribución cinematográfica y televisiva como son France 2 Cinéma, France 3 Cinéma o France Télévisions Distribution. France Télévisions Interactive y France Télévisions Publicité se encargan de las actividades multimedia y publicitarias respectivamente.

En lo que se refiere a su gobierno, la configuración de France Télévisions se divide en varias Direcciones generales y transversales⁵⁴.

Entre las primeras, órganos más verticales dentro de la estructura, destacan la Secretaría General, que se ocupa de dirigir y coordinar al resto; la Dirección de Antena, Desarrollo y Diversificación; el Departamento de Hacienda, Gestión y Recursos Humanos; y la Dirección de Gestión de la Estrategia, de la Innovación y de la Comunicación.

Entre las segundas, conjunto de recursos humanos, tecnológicos, financieros y de organización que actúan no como una sumatoria de factores aislados, sino como un flujo que atraviesa la organización global para hacerla más eficiente. Destacan el Departamento Jurídico, la División de Compras, el Departamento de Relaciones Internacionales o el Departamento de Deportes.

A pesar de que la importancia de France Télévisions se encuentra supeditada al gran predominio de TF1, los resultados cosechados por el grupo han supuesto un incremento del 15,3% en el periodo 2004-2008, según los datos del Observatorio Europeo del Audiovisual. Sus datos de facturación alcanzaron los 3.791 millones de euros en 2004, los 3.285 millones de euros en 2005, los 3.890 millones de euros en 2006 y los 4.486 millones de euros en 2008.

El aumento de su nivel de facturación se ha producido por las nuevas políticas que lleva a cabo el grupo desde hace algunos años, realizando una fuerte apuesta por la creación de riqueza en los ámbitos de la emisión y la producción de programas, tanto a nivel francés como europeo. A la par que se promueve el servicio público, France Télévisions también promueve políticas que, tal como reza en sus eslóganes, favorezcan la calidad, la diversidad y la complementariedad entre los diferentes canales y plataformas de las que dispone.

A pesar de que el contexto económico es difícil en un clima de creciente competencia, a lo que se debe sumar una reducción del 25% en el año 2008 de los ingresos publicitarios si se compara con el año 2007 —consecuencia de la anticipación de la pérdida de la publicidad en los canales públicos—, France Télévisions ha apostado por la innovación y el desarrollo de programas técnicos que le permitan mantener cierta competitividad frente a canales privados de televisión. Por ello, la alta definición y el desarrollo de sistemas televisivos en dispositivos de telefonía móvil se encuentran entre los sectores de desarrollo estratégico para la compañía pública francesa⁵⁵.

En cuanto a audiencias, para France Télévisions, estas continuaron reduciéndose: obtuvo una audiencia agregada de un 33,8%, por debajo del 36,9% del año anterior.

⁵⁴ <http://www.francetelevisions.fr/groupe/directions.php>

⁵⁵ France Télévisions. *Informe financiero 2008*, p. 38.

Entre toda su oferta, de forma lógica, sobresalen France 2 y France 3 con un *share* del 17,5 y el 13,3% respectivamente en 2008. Por su parte, France 5 obtuvo en el mismo año un 3% de media, lo que supuso un gran descenso frente a los datos de 2006 y 2007, con un 4,8 y un 4,7% respectivamente.

4.4.3.3. La televisión comercial

En Francia, tres canales de televisión privados a nivel nacional han emitido históricamente, de los cuales TF1 se posiciona como el claro líder del mercado. El grado de atractivo que el público otorga al resto de cadenas es muy inferior: M6, la segunda cadena privada, se encuentra a casi 20 puntos de audiencia de TF1. Además, Francia fue el primer país europeo en disponer de televisión de pago con la oferta de Canal+, que inició sus emisiones en 1984 y supo aprovechar el hecho de emitir su programación vía terrestre para ayudarse a sumar abonados rápidamente.

TF1 es, como ya se dijo, la principal cadena generalista de televisión en Francia. Nacida en 1935 y privatizada en 1987, es la televisión más antigua del país y, en la actualidad, se trata de un grupo integrado que desarrolla actividades en la totalidad de la industria audiovisual en Francia y en la Europa más continental —su señal puede recibirse en Bélgica, Suiza, Luxemburgo y Andorra—.

Según presenta su propio sitio web⁵⁶, a fecha de 31 de diciembre de 2009, es propiedad en un 43% del grupo Bouygues, grupo industrial de gran tradición en el país. Dicho grupo tan solo opera con una única licencia de televisión generalista, la de TF1, pero cuenta con varios canales de los denominados temáticos: LC1, canal de noticias 24 horas; Eurosport y Eurosport International, canales que se emiten en 19 idiomas en 54 países y que, siendo el canal deportivo más difundido en Europa, ofrece sus servicios a más de 105 millones de hogares (Datamonitor, 2009a: 20); el 50% de TF6, canal de entretenimiento general enfocado a jóvenes urbanitas; el 50% de Serie Club, canal dedicado a la emisión de series televisivas; TV Breizh, canal regional de la Bretaña francesa; Odysee, que marca tendencias en lo referido a estilos de vida, elegancia y bienestar; Histoire, canal de documentales históricos; Ushuaia TV, cadena que gira en torno al desarrollo sostenible y la protección del planeta; y el 40% de TMC, que difunde series televisivas recientes e intenta impulsar la programación de películas y programas televisivos inéditos y exclusivos.

También cuenta con la filial de producción TF1 Films Production, dedicada a la producción de películas francesas o europeas, programas de entretenimiento y ficción, que ayuda a cumplir con las obligaciones legales de inversión en producción francesa; con TF1 Publicité Production y TF1 Publicité, que se encargan de las labores relativas a publicidad del grupo; con TF1 International, filial internacional para la adquisición y distribución de derechos audiovisuales, además de elemento clave para la valorización de los productos de la cadena; y con TF1 Video, que se encarga del negocio de la distribución tradicional y de alquiler, siendo la empresa líder en su sector.

TF1, al igual que France Télévisions, posee una imagen de marca muy fuerte y sabe aprovecharla en otras actividades, no directamente vinculadas al audiovisual pero sí dependientes de él. En este sentido, destaca TF1 Enterprises, filial que se dedica a la venta de licencias de explotación de productos derivados de los éxitos televisivos y a la

⁵⁶ <http://www.tf1finance.fr/groupe-actionnariat.php>

explotación de dichos productos en el sector editorial. Sin embargo, no es la única empresa con la que el grupo TF1 cuenta en la frontera del audiovisual. También posee Teleshopping, operador de venta a distancia; Dujardin; e-TF1, filial de nuevos medios; WAT, primera plataforma francesa multisoprote; 1001Liste; Nomao; Overblog; Publications Metro France; o TF1 Institut.

Según el Observatorio Europeo del Audiovisual, las facturaciones del grupo TF1 —en lo referente a producción, distribución y difusión— alcanzó la cifra de 3.886 millones de euros en 2004 y 4.069 millones de euros en 2007. Por muy similares que parezcan, los ingresos del grupo no se han encontrado estancados, pues en 2005 y 2006 decrecieron hasta la cifra de 2.960 y 3.501 millones de euros respectivamente. Si bien el crecimiento interanual entre 2006 y 2007 fue de un 16,2%, no se puede ocultar que estas últimas cifras son muy parecidas a las de varios años atrás —por lo que el crecimiento no ha sido tal— y que, en 2008, a pesar de ser líder absoluto de audiencias en un modelo televisivo basado en la publicidad, el grupo debió revisar sus expectativas de facturación para los siguientes ejercicios económicos como consecuencia de la espectacular caída de ingresos en el sector, el trasvase de estos a los canales de televisión digital terrestre y la obligación de pagar el impuesto sobre facturación publicitaria adoptado para financiar a las televisiones públicas⁵⁷.

TF1 no es el único grupo que ha sufrido una cantidad considerable de pérdidas en lo que a publicidad se refiere. M6, su principal grupo competidor, también ha tenido que reajustar a la baja sus previsiones de facturación para los próximos años.

Aunque su denominación oficial es Métropole 6 desde su creación en 1987, M6 es propiedad del grupo paneuropeo RTL en un 48,43%⁵⁸ y ofrece una programación generalista con contenidos procedentes de las principales filiales del grupo, pero con pequeños matices que hacen que busque un público más juvenil y tenga, por tanto, cuotas de audiencia más moderadas. Actualmente bien puede ser considerado como un poderoso grupo de medios de gran alcance, ofreciendo una amplia gama de programación, productos y servicios disponibles en diferentes sustratos, tales como televisión, Internet o telefonía móvil.

En televisión digital terrestre, su oferta destaca por la propiedad de W9, canal de televisión musical; de París Première, dedicado a la actividad cultural de marcado carácter innovador; de Téva, dedicado a la mujer y a la familia; y del 50% de TF6. Además, la oferta del grupo M6 se ve completada con Music Black, Music Club, Music Hits y Serie Club —cuya propiedad es del 50%—.

En cuanto a la producción y distribución de contenido audiovisual posee SND y sus filiales, empresas dedicadas a la distribución de los productos; M6 Studio, subsidiaria dedicada a la animación; y C Productions, Studio Production y Studio 89 Productions, todas ellas dedicadas a la producción de diversos productos cinematográficos y audiovisuales.

Por lo que respecta a otro tipo de actividades, entre las propiedades del grupo destacan M6 Interactions, empresa dedicada a la edición de revistas y discos, así como a la organización de eventos; M6 Publicité, que se dedica a la comercialización de los

⁵⁷ *El Mundo* (6-V-2009).

⁵⁸ Grupo M6. *Informe anual* 2009.

espacios publicitarios de todas las marcas del grupo; y M6 Web, que da soporte a todos los sitios en Internet propiedad de M6.

Además, en cuanto a su facturación, el grupo ha conseguido escapar de la tendencia negativa general en la que se veía envuelto gran parte del sector del audiovisual francés. Si bien es verdad que los 1.707 millones de euros de facturación en 2004 descendieron hasta los 1.334 millones de euros en 2005, el grupo M6 avanzó hasta los 1.690 millones en 2006 y dejó atrás varios años difíciles en los que comenzó a dejar de ganar dinero, entre otros factores, por no manejar correctamente el precio de sus tarifas publicitarias. Un año más tarde, en 2007, la cifra de facturación del grupo ascendió a 1.997 millones de euros o, lo que es lo mismo, ascendió en un 18,1% con respecto a los datos de 2006.

Las nuevas políticas de programación para el *prime time* que puso en marcha la cadena, la supresión de publicidad en las públicas y el aumento considerable de sus tarifas publicitarias, ha hecho que la tendencia de M6 sea alcista nuevamente y la rentabilidad económica de la cadena sea considerada como alta —colaborando para que el grupo RTL continúe siendo el de mayor facturación en Europa— pero, como ya se indicó, las previsiones de facturación para los próximos años han debido ser corregidas a la baja, fruto del clima de incertidumbre en el que se encuentra el mercado francés.

El tercer operador es Canal+, modelo de televisión sin el cual el mercado francés no sería entendible. Se trata de un canal privado semigeneralista que basa su programación en el cine de calidad y en los deportes, y que obtiene sus ingresos tanto de la cuota de sus abonados, que asciende a 33 euros mensuales en la actualidad⁵⁹, como de su participación en el mercado publicitario, que ascendía a un 4,7% del total del conjunto nacional en 2003 (Deloitte, 2004: 26) y ha evolucionado hasta el 7% —alcanzando los 132 millones de euros— en 2009⁶⁰.

Según su sitio Web, Canal+ es propiedad en un 48,48% propiedad de Canal+ Francia. El resto de accionistas, entre los que se encuentran grandes grupos franceses y fondos de inversiones extranjeros, no superan individualmente el 5% del total⁶¹.

A su vez, Canal+ Francia es propiedad de Vivendi (véase cap. 2, apartado 4.4). La cifra de suscriptores alcanzó los 12,5 millones en 2009 para el total del grupo, y de 5,2 millones de suscripciones para el negocio de Canal+.

Por un lado, ofrece cinco canales de contenido *premium*, cada una con su propia línea editorial e identidad: Canal+, Canal+ Cinéma, Canal+ Deporte, Canal+ Family y Canal+ Familia Décalé. Además, tiene los derechos exclusivos de primera explotación en territorio francés en colaboración con grandes estudios estadounidenses, incluyendo entre estos a Twentieth Century Fox, NBC Universal, Sony o DreamWorks.

Por el otro, TPS Star y los canales temáticos completan la oferta de Canal+. El primero lo hace ofreciendo principalmente películas, deportes, series y revistas. Los segundos, que configuran una red de más de 20 canales, se ocupan de los temas más populares: I> Tele, encargada de ofrecer información; Sport+ e Infosport, que se encargan del deporte; Cinecinema Classic, Cinecinema Club, Cinecinema Émotion, Cinecinema Famiz, Cinecinema Frisson, Cinecinema Premier y Cinecinema Star;

⁵⁹ <http://espaceclient.canalplus.canal-plus.com/pid3196.htm>

⁶⁰ http://actionnaires.canalplus.fr/?page=communiqués_financiers

⁶¹ <http://actionnaires.canalplus.fr/?page=capital>

Planète, Planète No Limit, Planète Thalassa y Planète Justice, que ofrecen documentales; Jimmy y Comedie!, que ofrecen series de televisión; y Seasons, Teletoon y Piwi, que ofrecen programación infantil y juvenil.

En su oferta de ultramar, Canal+ Francia posee Canal+ Overseas, que incluye Canal+ Horizons y Canal+ Essentials, dos filiales de plena propiedad que operan CanalSat —el negocio de televisión vía satélite del grupo— en Polonia, el Magreb, el África subsahariana, el océano Índico, el Caribe, la región de Pacífico Sur y Vietnam. Sirva como ejemplo el caso de Canal+ en Polonia, donde es líder de televisión a través de su filial Cyfra+, empresa que tiene en propiedad al 75% y que cuenta con un 1,5 millones de suscriptores.

Otros dos bastiones del grupo son Studiocanal y Canal+ Events. El primero es líder europeo en producción, adquisición y distribución de películas cinematográficas en todos los medios: teatro, vídeo, audiovisual y vídeo *on demand*. El catálogo de la compañía abarca una extensa colección de películas con más de 5.000 títulos franceses, británicos y estadounidenses. La segunda compañía fue adquirida en 2008 y se encarga de organizar eventos, generalmente deportivos, por los que actualmente está cosechando grandes reconocimientos.

En lo que respecta a su facturación, según el Observatorio Europeo del Audiovisual, Canal+ obtuvo 1.578 millones de euros en 2005, que suponen un leve crecimiento en relación al año anterior como consecuencia de un crecimiento del número de abonados —de 4,4 millones se pasó a 4,6 millones— conjugada con un aumento de las tarifas publicitarias.

Por su parte, las cifras de facturación de 2006 y 2007 ofrecieron un incremento de los ingresos de 73 millones y 128 millones de euros, situándose en los 1.651 millones y 1.779 millones de euros respectivamente. El crecimiento interanual en este periodo fue, por tanto, del 7,8%. Entre otras causas, se pueden señalar el incremento continuado del parque de abonados —que alcanzó la cifra de 5,3 millones en 2007—, la mayor eficiencia conseguida en la rentabilidad por consumidor y los ingresos por el cobro de *royalties* como los principales logros que, a la postre, permitieron tales resultados positivos.

En cuanto a audiencias, llama poderosamente la atención el absoluto control de TF1, con unas audiencias del 31,6%, 30,7% y 27,2% respectivamente en el periodo analizado. A pesar de que, siguiendo la tónica general del sector, los índices de audiencia de TF1 decrecen año tras año, estos le permiten todavía tener el control mayoritario del mercado publicitario: la concentración en dicho mercado es aún mayor que en el caso de la audiencia, puesto que TF1 recibe más del 50% del total de la publicidad destinada al conjunto de la televisión.

M6 es el segundo operador de televisión privada en Francia. Sus cifras de audiencia fueron del 12,5% del *share* en 2006; del 11,5% en 2007; y del 11% en 2008. Sin embargo, lo más interesante de este periodo es lo que ha venido a denominarse “guerra por las audiencias”, pues en 2008 M6 decidió comenzar a batallar por conseguir una mayor audiencia en *access prime time*. Históricamente, el canal del grupo RTL ofrecía capítulos de series americanas repetidos en la franja horaria que abarcaba desde las 18 a las 20 horas, que da pie al *prime time* y en la que se construye la audiencia de la noche. En la actualidad, en dicha franja horaria M6 ha apostado por los programas de

telerrealidad con gran éxito. En este sentido, en un primer momento la batalla no se planteó tanto contra TF1, sino contra las televisiones públicas pertenecientes que hacían sombra a M6 en el mercado publicitario.

Por último, debido a su modelo de negocio atípico, Canal+ es la cadena que ofrece unos datos de audiencia más homogéneos, en torno al 3,4%. Con la llegada de la televisión digital terrestre, el grupo se ha consolidado como alternativa líder en el sector de pago, por delante de las ofertas de otras compañías menos sólidas.

4.4.3.4. La televisión vía satélite, marcada por la fusión de las dos plataformas

Canal+ lanzó en Francia Canal Satellite Numérique (CSN), el primer paquete digital europeo de canales y servicios difundido por satélite en 1996. Pronto se le añadieron una segunda y tercera plataforma, en diciembre del mismo año: Télévision par Satellite (TPS) y AB Sat, que fue lanzada en marzo de 1997 pero que en un breve periodo de tiempo abandonó el negocio de la venta de decodificadores y negoció un acuerdo con las otras dos para utilizar el *simulcrypt* y poder ofrecer así los paquetes de sus canales en ambas plataformas (Llorens-Malluquer, 2005: 669).

Si bien ese año supuso la puesta en marcha de la televisión digital vía satélite, ya en 1992 el grupo Canal+ había puesto en marcha su primer satélite, en este caso en analógico. Propiedad de Canal+ Francia en un 66% y del grupo Lagardère en el 34% restante (Deloitte, 2004: 24; Écija Bernal, 2005: 218; Beceiro, 2009: 107), Canal Satellite Numérique se convirtió en claro operador dominante del mercado operando desde el satélite Astra. Además, mediante su filial Canal+ Overseas, el grupo consiguió operar con siete satélites más que, hasta el día de hoy, le permiten estar presente en la totalidad del mundo de habla francófona.

Télévision par Satellite (TPS), que operaba desde el satélite Eutelsat, originalmente fue propiedad de TF1, M6, France Telecom y France Télévisions. Sin embargo, tal como apunta Llorens-Malluquer, “las enormes inversiones tecnológicas, comerciales y de compra de derechos audiovisuales, así como las futuras perspectivas de negocio de la difusión de servicios audiovisuales por ADSL, hicieron que France Telecom y Suez se retiraran de TPS y vendieran sus acciones en favor de los operadores comerciales TF1, que se hizo con el 66% de las acciones, y M6, que se quedó con el 34% restante, en julio de 2002” (Llorens-Malluquer, 2005: 669).

Tan buenos eran los resultados en tan poco tiempo que el grupo Canal+ decidió emprender una serie de operaciones más allá de las fronteras francesas en 1999, lanzando plataformas de televisión vía satélite en Bélgica, Italia, Holanda, Polonia y los países escandinavos. Sin embargo, tal voracidad empresarial, promovida por su casa madre Vivendi, se vio frenada por los problemas económicos que pronto comenzaron a aparecer en el grupo ante el no retorno de los capitales invertidos. Y si rápida fue la expansión, más rápido fue el repliegue una vez que Messier abandonó la presidencia de Vivendi (véase cap. 2, apartado 4.4). En 2002, por lo que respecta estrictamente al grupo Canal+, ya se había deshecho de Canal+ Nordic, Tele+, Canal+ Polska, Canal+ Belgique y de su participación en la cadena alemana VOX.

Aun así, el número de abonados en las dos plataformas digitales de televisión de pago francesas en su propio país crecía a un buen ritmo, alentado por las grandes

expectativas y el buen funcionamiento del sector (Beceiro, 2010b: 45). CSN y TPS alcanzaron las cifras 2,7 y 1,5 millones de abonados respectivamente en 2003 (Deloitte, 2004: 24).

No obstante, para intentar reducir costes y evitar competir entre ellas, las dos plataformas comenzaron a compartir derechos televisivos desde 2001. Pese a algunas diferencias⁶², los contenidos deportivos, y en especial el fútbol, sirvieron de gancho para que aumentaran su número de abonados y no fuera necesario realizar operaciones de fusión en ese momento.

Tal como apunta Regourd, la posesión conjunta de los derechos deportivos, que supuso un mayor número de abonados, fue la causa de que el grupo Canal+ se decidiera a lanzar Canal+ Le Bouquet en 2005, primera oferta de canales *premium* en un sistema multisorte (Regourd, 2007: 178).

Durante varios años, Francia fue el único gran país europeo que mantenía dos plataformas de pago vía satélite, después de que se corroborara la falta de mercado para más de una plataforma de televisión digital en otros países como Alemania, Italia o España; pero finalmente tampoco se escapó de la tendencia a la concentración en el sector: Canal Satellite Numérique y TPS anunciaron su fusión en el año 2006.

Hasta ese momento, las facturaciones de ambas plataformas presentaban unos resultados bastante aceptables e incluso mostraban beneficios (Beceiro, 2010a). Al contrario que en los casos italiano y español (véanse cap. 4, apartado 8.5 y cap. 5, apartado 9), la fusión de Canal Satellite y TPS estaba motivada por evitar la competencia entre ellas y poder así hacer frente a los operadores de otros soportes en claro crecimiento. En concreto, el cable se estaba convirtiendo en una plataforma importante con cerca de 3,3 millones de abonados por aquellas fechas. TPS y la todavía Canal Satellite facturaron 594,9 y 1.188 millones en 2005 respectivamente según el Observatorio Europeo del Audiovisual, cifras que no dejaban de ser buenas pero sí, quizá, síntomas del estancamiento en el número de abonados, debido principalmente al número de hogares que alcanzaba y al descenso de la tasa de crecimiento de estos. Las cifras de 2006 confirman esta teoría: la facturación de ambas plataformas se situó en 596 y 1.350 millones de euros respectivamente. El crecimiento, sobre todo en las cuentas de TPS, fue casi inexistente.

El 5 de enero de 2007 se hacía oficial el anuncio de la fusión de ambas plataformas. Las cadenas accionistas de TPS, TF1 y M6 la pusieron a disposición de Canal Satellite a cambio de un 15% de las acciones de Canal+ Francia. De este modo, su alianza, que en realidad fue una absorción de TPS por Canal Satellite Numerique, configuró una única plataforma controlada por Vivendi a través de Canal+ Francia. En el momento de la operación, la plataforma de Canal+ ofrecía 228 canales y una cartera de 3 millones de abonados, mientras que TPS contaba con 1,3 millones y un total de 106 canales (Arrojo Baliña, 2008: 51).

La facturación de ambas empresas, como se muestra en los cuadros LXVII y LXVIII, se integraron en 2007, consecuencia de que los números de Canal Satellite muestren un crecimiento interanual del 48,7%. En ese año, la facturación de la nueva empresa fue de 2.007 millones de euros.

⁶² Cinco días (23-III-2004).

Tras el proceso, el accionariado de la nueva plataforma, que adoptó la denominación de Canalsat, pasaría a estar controlado de forma mayoritaria por el grupo Canal+ Francia en un 65%. El grupo Lagardère poseía un 20%; TF1, un 9,9%; y M6, un 5,1% (Beceiro, 2010a). Sin embargo, en los últimos tiempos, estos han ido poco a poco abandonando el consorcio creado: TF1, a instancias de las autoridades, y M6, por iniciativa propia, vendieron su participación a Canal+ Francia en enero de 2010⁶³. Además, los directivos de Lagardère han manifestado públicamente su deseo de abandonar su parte en la propiedad de la plataforma.

4.4.3.5. El desarrollo del monopolio “de facto” en las redes de cable por parte de Numéricable

En la evolución de las redes de cable en Francia pueden distinguirse varias etapas (Ministerio de Fomento, 1996: 8, 20-24):

- de 1972 a 1975, cuando se eligieron siete ciudades piloto para experimentar los servicios de televisión por cable, aunque posteriormente fueran considerados secundarios por las mismas autoridades que los intentaron impulsar;
- de 1976 a 1981, en la que el desarrollo de dichos servicios sufren un considerable aumento, sobre todo en las zonas fronterizas;
- el impulso gubernamental promovido desde 1982 a la televisión por cable mediante el “Plan del Cable” ha sido determinante para el desarrollo posterior del sector, si bien las pretensiones de cablear 14 millones de hogares en diez años no se cumplieron en tiempos;
- el importante desarrollo en los años noventa y primeros años de siglo XXI, en los cuales el cable francés se caracterizó por la presencia de un oligopolio de operadores que se repartían en torno al 95% de los abonados (Bardou-Boisnier y Pailliat, 1999: 217; Écija Bernal, 2005: 216);
- y la situación actual, en la cual se ha producido una reconfiguración del mercado del cable mediante operaciones de venta y concentración empresarial. Dicha situación ha provocado que Numéricable se convierta en el mayor operador de servicios televisivos e interactivos por cable en Francia, en una desenfadada sucesión de operaciones de compra producidas en los últimos años.

En 2003, cuatro eran los principales grupos que dominaban el sector (Deloitte, 2004: 24): Noos —*joint venture* formada por Suez en un 50%, por la británica NTL en un 27% y por la consultora Morgan Stanley en un 32%—; France Telecom Cable, filial del principal operador de telecomunicaciones del país; Numéricable, controlada por Canal+; y UPC France, grupo dominado por Suez, la misma que poseía la mitad de Noos.

Entre todos ellos, alcanzaban los 3,5 millones de abonados, lo que suponía cerca del 15% de los hogares con un aparato televisivo o, lo que es lo mismo, el 90% del mercado del cable en el país galo. Por esas fechas, en términos de cuotas de mercado, el primer puesto era para Noos, con cerca del 30%; el segundo para France Telecom, con el 24%; el tercero para Numéricable, con el 21%; y el cuarto para UPC France, con el 16% (ibíd., 24; Prario, 2005: 109). Además, merece la pena reseñar la importancia en la

⁶³ ABC (2-II-2010).

región de Alsacia, donde operaba Est Video Communication, que tenía una cuota de mercado del 4% en el total del conjunto nacional (Écija Bernal, 2005: 218).

En 2004, France Telecom y Numéricable firmaron un protocolo de intenciones para la fusión de sus compañías de cable. Sin embargo, la compañía Ypso, *holding* empresarial multinacional, adquirió ambas junto a TDF Câble en marzo de 2005.

Para mayor concreción, la filial del cable de dicha compañía, que puede ser considerada como fondo de inversiones de capital riesgo, es actualmente propiedad de la británica Cinven en un 35%, del grupo estadounidense Carlyle en la misma cifra, y del operador de cable luxemburgués Altice, propiedad de Patrick Drahi, en un 30%.

Con la entrada de este último grupo en el capital de la empresa en noviembre de 2005, también se incorporó Altice One, operador de gran importancia en Bélgica y Luxemburgo⁶⁴. Desde entonces, una serie de operaciones de compra de activos ha sido desarrollada por el grupo Ypso, que ha alcanzado un 99,6% de la cuota de mercado del cable en tan solo cinco años⁶⁵. En julio de 2006, Ypso también adquirió UPC/Noos, grupo resultante de la fusión que se produjo entre ambos operadores en 2004. Con esta última operación por parte de Ypso, se puede decir que se consolidó el monopolio “de facto” en las redes de cable francesas.

En agosto de 2007, Numéricable se convirtió en la marca única que reunía a las redes de las viejas France Telecom Câble, TDF Câble, UPC, Noos y de la propia Numéricable; aunque la gestión seguía siendo legalmente administrada por dos compañías diferentes: Numéricable SAS y NC Numéricable SA —la antigua Noos—.

Finalmente, en lo que supuso la entrada en Ypso y a la par la mayor inversión realizada por un fondo de estas características en Francia, el grupo Carlyle cerró el acuerdo de su participación en las compañías Numéricable y Completel, operadora de telecomunicaciones, por 1.100 millones de euros. De esta forma, se produjo el nacimiento del grupo Numéricable-Completel.

Actualmente, Numéricable ofrece vídeo, digital y analógico, datos y voz a más de 9,5 millones de hogares en Francia. Según datos de su propio sitio web, 3,5 millones de hogares están suscritos a los servicios televisivos que ofrece; un millón lo está a sus servicios de Internet; y 740.000 a sus servicios de telefonía fija⁶⁶. Mediante la combinación de estos tres servicios, Numéricable se ha convertido, si no lo era ya, en un importante jugador transmedia en Francia en lo que se refiere a los sectores de las telecomunicaciones y del audiovisual, con una oferta comercial muy competitiva y una facturación de 1,3 millardos de euros al año. No obstante, el crecimiento de la compañía se ha visto enturbiado en repetidas ocasiones tras sufrir varias condenas por diferentes campañas de publicidad engañosa y sostener cláusulas abusivas e ilegales en los contratos con sus clientes⁶⁷.

4.4.4. Italia

En el aspecto económico, la base de datos del Fondo Monetario Internacional señala a Italia como el vigésimo primer país a nivel mundial por Producto Interior

⁶⁴ En diciembre de 2002 Altice One adquirió Est Video Communication, y en noviembre de 2003, adquirió Coditel.

⁶⁵ <http://www.numericable.fr/corporate/groupe.php>

⁶⁶ <http://www.numericable.fr/corporate/cf.php>

⁶⁷ *Le Figaro* (15-IX-2008) y *Le Monde Informatique* (29-VII-2008).

Bruto por habitante⁶⁸. Además, históricamente Italia ha sido considerada como la séptima potencia mundial, tras Reino Unido.

A pesar de ello, tal como señala el informe económico y comercial del Instituto de Comercio Exterior español, tras un 2007 bastante estable en la recuperación económica comenzada en el 2006, los datos sobre la economía italiana de 2008 han ido empeorando progresivamente superando aquellos de 2005, año en el que se produjo un crecimiento real nulo (ICEXd, 2009: 5). La evolución del PIB italiano fue de 3,9% en 2006 y de 4% en 2007 —como se señala, datos bastante estables teniendo en cuenta que el crecimiento italiano ha estado por debajo de la media europea en los últimos años—. Sin embargo, en 2008 el valor del PIB a precios de mercado alcanzó los 1.572 millones de euros, con un aumento del 1,8% respecto al 2007. Además, las estimaciones de crecimiento han sufrido una revisión a la baja, tanto por parte del Gobierno como por parte de los organismos internacionales.

Según datos de la propia Eurostat, la población italiana ascendía a 59.131.287 personas en 2007 y, según el Instituto de Estadística italiano (Istat), dicha cifra alcanzó las 60.387.000 personas el 1 de enero de 2010, situándose como cuarto país de la Unión Europea —tras Alemania, Francia y Reino Unido—. El país tiene también una densidad de población de 200,03 habitantes por kilómetro cuadrado, superior a la media europea y siendo el quinto país con mayor densidad poblacional en Europa al tener el territorio una extensión de 301.302 kilómetros cuadrados.

Si bien los datos sobre la población son variables, en líneas generales se observa un gran crecimiento demográfico en las últimas décadas, fruto del aumento de la esperanza de vida y el incremento de población inmigrante que llega a Italia, invirtiendo el proceso migratorio que se dio en el siglo XX hacia Estados Unidos, Bélgica o Australia.

Durante 2009 se ha dejado sentir el fuerte golpe de la crisis económica mundial en la balanza comercial italiana. En ese año, siempre a precios corrientes, las exportaciones e importaciones de bienes y servicios cayeron en un 19,5 y un 19,7% respectivamente con respecto del año anterior. Durante el periodo 2006-2007, las exportaciones sufrieron una fuerte recuperación con respecto a los años precedentes pero, en línea con las demás economías de la UE, su reducción comenzó en la primavera de 2008 y rápidamente la caída se convirtió en excepcionalmente grande en cuanto a volumen. Las cifras indican una disminución de aproximadamente el 26% para el conjunto de Francia, Alemania y España, y de un 30% en el caso de Italia.

El descenso continuado de las exportaciones debido a la crisis económica fue detenido a mediados de 2009 por los principales países europeos, con un ligero retraso en el caso italiano. La recuperación posterior ha sido importante, aunque no ha sido ni uniforme ni completa. De hecho, en el primer trimestre de 2010 el promedio de las exportaciones de Italia se sigue encontrando casi el 20% por debajo del máximo cíclico del mismo periodo de 2008.

En lo televisivo, el sector italiano se encuentra envuelto en una espiral de cambios estructurales como consecuencia de dos grandes frentes abiertos. Por un lado, al igual que el resto de países con sistemas avanzados de televisión, se está produciendo en Italia la migración a la tecnología digital. Por el otro, mediante el conocido como “Decreto

⁶⁸ <http://www.imf.org/external/index.htm>

Marconi”, se ha introducido una nueva legislación que afecta al sector audiovisual italiano en particular. Entre otros aspectos, esta medida, que implementa la actual directiva europea, equipara el consumo de videos *online* al que se hace a través de la televisión, limita en un 12% la emisión de contenidos publicitarios en la televisión de pago, prohíbe la emisión antes de las 22.30 horas de películas no recomendadas para menores de 14 años y delega en la Autoridad para la Garantía de las Comunicaciones (AGCOM) la responsabilidad de regular la infracción del derecho de autor en la emisión de contenidos televisivos en Internet.

Si bien la tendencia general en términos de consumo y facturación es descendente —como en el resto de países—, el año 2009 supuso un respiro para la televisión en Italia. En este sentido, parece resistir a los efectos de la actual crisis económica, con un descenso más sostenido de los ingresos por publicidad y un aumento de los abonados a sistemas televisivos de pago⁶⁹.

Según Datamonitor, el mercado televisivo italiano ha crecido en los últimos años. Los 8,6 millardos de euros del valor del mercado audiovisual pasaron a los 9,1 millardos en 2008, aunque sigue situándose por debajo del valor de otros mercados europeos, como el alemán o el francés (Datamonitor, 2009b: 8).

No cabe duda que el panorama televisivo en Italia también se caracteriza por la alta presencia de la Radio Televisión Pública Italiana (RAI) —mediante sus tres canales— y Mediaset, el grupo propiedad de Fininvest. Según Raquel Urquiza, el trabajo de ambas ha sido pieza clave para el impulso y un inicio rápido para el desarrollo de la TDT entre la población italiana (Urquiza García, 2008: 255). Además, otro importante operador del mercado televisivo italiano, en este caso de pago, es Sky Italia, que consiguió ser el operador que más creció en términos de facturación en 2009.

En cuanto a audiencias, se puede afirmar que el público italiano consume más televisión que la media europea: posee una media diaria de 230 minutos en 2007 y 234 minutos en 2008 (EGEDA, 2009: 598). El binomio RAI-Mediaset se hace mucho más presente: los seis primeros canales nacionales forman parte de alguno de los dos grupos. Por orden de importancia, las cadenas de la televisión pública son RAI1, RAI2 y RAI3 mientras que las del grupo Mediaset son Canale 5, Italia 1 y Retequattro.

En los dos primeros lugares se situaban RAI1 y Canale 5, cadenas pública y privada, con 22,3 y 20,7% respectivamente en 2007. Un escalón más abajo, Italia 1 y RAI2 cosecharon porcentajes de audiencia del 11,2 y del 10,4%. No a mucha distancia, RAI3 y Retequattro obtuvieron unos resultados de 9,1 y 8,7%. Por último, La Sette, propiedad de Telecom Italia, obtuvo un 3% de audiencia.

4.4.4.1. Organismo regulador del audiovisual: la AGCOM

La *Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni* —Autoridad para la Garantía de las Comunicaciones— es el órgano regulador independiente y autónomo de la comunicación en Italia. Como señala su propio sitio web, la AGCOM es una autoridad convergente pues, por parte del legislador, se le atribuyen funciones de regulación y supervisión del sector de las telecomunicaciones, del audiovisual y del editorial⁷⁰.

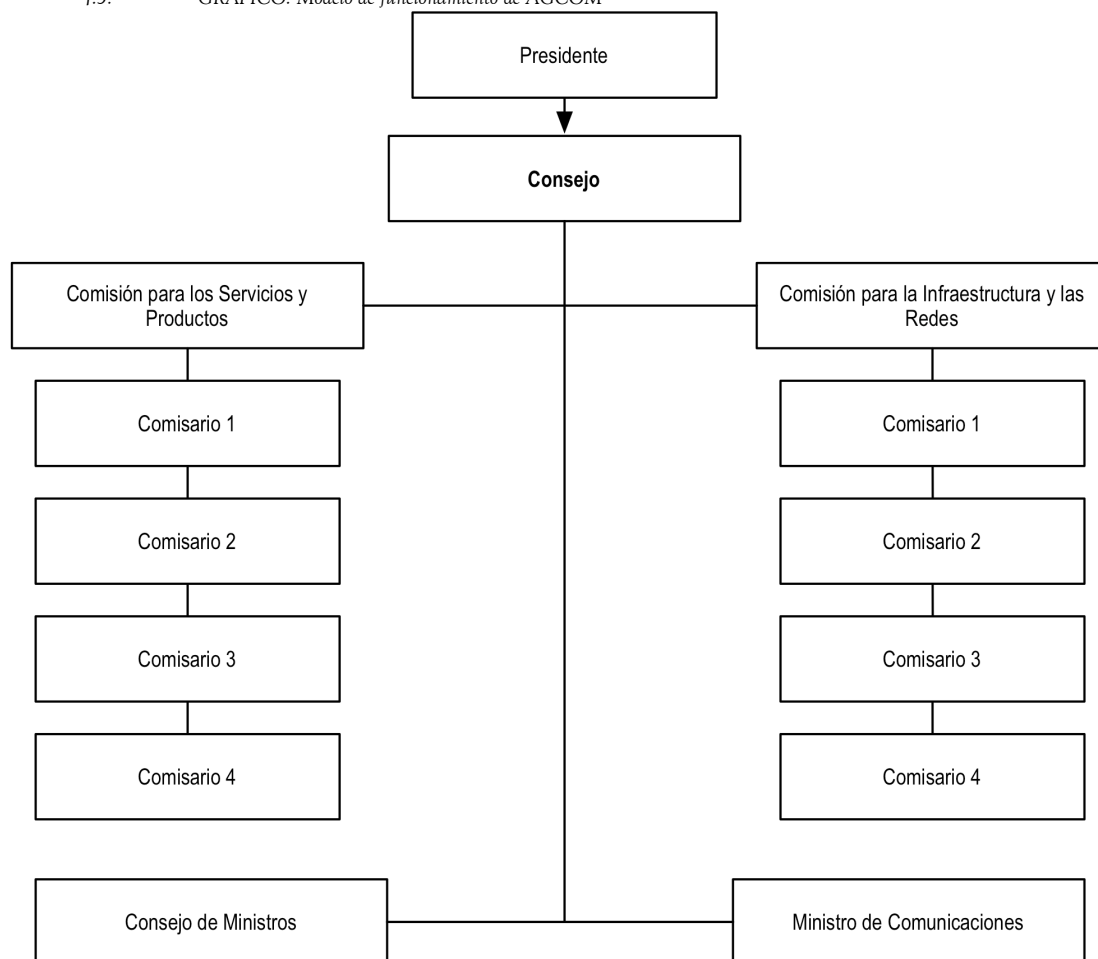
⁶⁹ AGCOM, 2009: p. 73.

⁷⁰ <http://www.agcom.it>

Surgida en 1997, tiene como clara inspiradora a la *Autorità Garante Della Concorrenza e del Mercato* (AGCM) –Autoridad Garante de la Concurrencia y del Mercado–, que “es la responsable de vigilar el buen funcionamiento de los agentes económicos que operan en el mercado y de ese modo garantizar la libre competencia, detectar abusos de posición dominante, supervisar prácticas comerciales y publicitarias y, muy especialmente, detectar conflictos de intereses” (Berumen, 2009: 144). Ambas deben responder ante el Parlamento italiano, que configura el Estatuto de cada una de ellas y elige a sus miembros.

La AGCOM es un órgano de garantía, encargada de garantizar, por un lado, la competencia de los operadores de mercado y, por el otro, de proteger las libertades fundamentales de los ciudadanos (Écija Bernal, 2005: 480). Para llevar a cabo estas tareas, los órganos que componen el consejo audiovisual italiano son: el Presidente, la Comisión para la Infraestructura y las Redes, la Comisión para los Servicios y Productos, y el Consejo.

4.3. GRÁFICO. Modelo de funcionamiento de AGCOM



Fuente: AGCOM

El presidente, es elegido por el propio ministro del Gobierno, quien puede y debe apoyarse en el ministro de Comunicaciones y en las comisiones parlamentarias correspondientes para tomar tal decisión. Su mandato es de siete años renovables y, para realizar sus funciones, se apoya en el Consejo de Ministros.

El Consejo está constituido por el presidente y todos los comisarios. Entre todas sus funciones, recogidas en la ley 249 que da origen a la propia Autoridad, destacan elaborar el plan de asignación de frecuencias y comunicar al ministro qué se decide sobre ello, señalar al Gobierno oportunidades de intervención legislativa en ámbitos que le incumban o garantizar el cumplimiento de la normativa.

La Comisión de Servicios y Productos se encarga de garantizar que la distribución de los mismos se haga acorde a la legislación vigente, y que dicho servicio o producto posea ciertos estándares de calidad. Además, entre otros aspectos, los cuatro comisarios que la componen también son responsables en materia de publicidad, televenta o protección a menores.

La Comisión para la Infraestructura y las Redes, en cambio, se encarga de establecer la normativa en cuanto a descodificadores, de definir los marcos de seguridad o de regular las relaciones entre operadores de telecomunicaciones y usuarios finales. En definitiva, los cuatro comisarios pertenecientes a esta comisión se encargan de los aspectos de mayor contenido técnico.

La Comisión para la Infraestructura y las Redes, en cambio, se encarga de establecer la normativa en cuanto a descodificadores, de definir los marcos de seguridad o de regular las relaciones entre operadores de telecomunicaciones y usuarios finales. En definitiva, los cuatro comisarios pertenecientes a esta comisión se encargan de los aspectos de mayor contenido técnico.

Por último, el papel del Consejo de Ministros y del propio Ministro de Comunicaciones es muy importante: supervisa el trabajo de la Autoridad, realiza funciones de representación institucional y es canal conductor entre el presidente de la propia Autoridad y el presidente del Gobierno.

4.4.4.2. La televisión pública en Italia: la corporación RAI

Como bien se señala en el Libro Blanco del Audiovisual, “la configuración actual de la sociedad concesionaria [de televisión] pública es el resultado de un proceso histórico que tiene sus orígenes a principios de siglo XX y que está marcado por la continua intervención del Tribunal Constitucional ante una constante apatía legislativa en el sector televisivo” (ibíd.: 222).

Se puede afirmar que la historia de la televisión pública está construida sobre la base de decisiones judiciales. En este sentido, se diferencian varios periodos marcados, en la mayoría de los casos, por este tipo de decisiones (Vila i Fumàs, 1995: 27-29; Écija Bernal, 2005: 222-227):

- El nacimiento de la RAI —*Radio Audizioni Italia*, en italiano— tal y como hoy se conoce se produjo en 1944. Dicho organismo tuvo como predecesores primero a URI —*Unione Radiofonica Italiana*— y más tarde a EIAR —*Ente Italiano per le Audizione Radiofoniche*—. En 1952, se inician las primeras emisiones experimentales de televisión y, en 1954, comienzan las emisiones de RAI1 —en este año también se cambió la denominación del ente por *RAI-Radiotelevisione Italiana* que fue vigente hasta 2004—.
- En 1974, el Tribunal Constitucional matizó la declaración de legitimidad del monopolio estatal de la radiotelevisión que había afirmado años antes, señalando

como ilegales la disciplina legislativa llevada a cabo hasta ese momento y la reserva a favor del Estado de las transmisiones provenientes del extranjero. Como consecuencia de esto, un año más tarde, mediante la Ley número 103, se vuelve a dictar otra sentencia muy importante: se interpreta que el monopolio estatal de radiotelevisión alcanza únicamente a las emisiones de ámbito nacional. El ámbito local, durante el periodo de 1974 a 1990, quedó en un limbo alega —a pesar de que la sentencia hablaba de la necesaria aprobación de una ley— en el cual se fueron creando de forma desordenada numerosas emisoras de televisión que no tardaron en pasar del ámbito local y regional al nacional.

— En 1990, se aprobó la Ley Mammi —conocida así por el apellido del por aquel entonces ministro— con la pretensión de acabar definitivamente con la situación de desarrollo alega de las emisoras privadas de televisión: se otorgan licencias de emisión, se realizan reglamentos del sector, se limita la integración y la concentración de empresas y se regula la publicidad y el patrocinio. Por aquel entonces, el duopolio actual entre RAI y Mediaset ya se había conformado, controlando entre ambos operadores cerca del 90% de las audiencias.

— La polémica ley de reforma del sistema televisivo, o Ley Gasparri, aprobada en abril de 2004⁷¹ supuso para RAI un cambio en el modelo de gestión. La privatización de hasta un 20% de su capital trajo consigo la apertura de mismo a pequeños accionistas, cada uno de los cuales no puede superar el 1%, y la implantación de un Consejo de Administración de nueve miembros que serían designados en la Junta de Accionistas. En el mes de noviembre de ese mismo año nació Radio Televisiones S. A., resultante de RAI Holding y RAI SPA.

Actualmente, la RAI se encuentra estructurada en seis grandes áreas que abarcan sus negocios de canales de televisión, radio, televisión vía satélite y televisión digital terrestre a través de un conglomerado de empresas que, de forma especializada y transversal, explota sus productos y servicios.

En lo televisivo, la corporación RAI presta las funciones de servicio público a través de RAI1, que se dirige a una audiencia generalista; RAI2, que emite series americanas, series animadas y programas deportivos; RAI3, dedicada a informativos y documentales; y, desde julio de 2008, RAI4, que ofrece una programación juvenil especializada en series y películas.

A partir de 1999, se puso en marcha RAI Sat, su filial para las plataformas digitales vía satélite que surgieron en Italia, y, posteriormente, intenta adaptarse a la televisión digital terrestre. Por ello, RAI ha decidido diversificar su oferta digital ofreciendo una serie de canales como RAI5, dedicada al entretenimiento; RAINews24, dedicado a la información las 24 horas del día; RAI Parlamento; RAI International; RAISport, RAI Sport 1 y RAI Sport 2, dedicados al mundo de los deportes; RAI Fiction, RAI Cinema o RAI Movie; RAI Extra, RAI Premium, Comici o RAI Music, dedicados al entretenimiento y a la música; o Junior, RAI Gulp, RAI Yoyo, Kids o Tween, dedicados a los más jóvenes. Además, en un intento de no dejar de lado las últimas innovaciones tecnológicas, la corporación puso en marcha RAI HD en 2008, canal dedicado principalmente a los eventos deportivos más importantes y a las grandes producciones de ficción.

⁷¹ <http://www.rai.it/dl/portale/text/ContentItem-45fe9454-4516-4e07-8bba-2ce3ec441d59.html>

RAI, como se avanzó, cuenta con una serie de empresas que ofrecen apoyo a su labor principal. Entre ellas, destacan Sipra, que gestiona la publicidad del grupo; RAI Trade, estructura de negocios encargada de la distribución de derechos y producciones de RAI en todo el mundo —incluidos los derechos deportivos—; RAI Cinema, compañía que tiene por objeto gestionar la adquisición de obras audiovisuales —cine, televisión y multimedia— en Italia y en el extranjero, además de encargarse de la producción de obras por parte de la empresa matriz; y RAI Corporation, que opera en América del Norte produciendo, distribuyendo y comercializando los productos y servicios del grupo.

La todavía televisión pública en Italia, como en otros países del ámbito, posee una doble vía de financiación. Por un lado, se beneficia de la explotación económica de la publicidad que genera, aunque esta es de forma limitada. Por el otro, los ciudadanos italianos deben pagar un canon por tenencia de televisor que ascendía a 109 euros por hogar a 31 de enero de 2010⁷².

En total, según datos del Observatorio Europeo del Audiovisual, los ingresos de RAI ascendieron a 2.874,6 millones de euros. Dichos datos la colocan durante todo el periodo analizado, como la segunda corporación de televisión y radio pública en Europa, aunque, eso sí, a bastante distancia de BBC. Ahora bien, al contrario que esta última, RAI ha tenido un progresivo crecimiento económico desde 2005: alcanzó los 2.933,5 millones de euros en 2006 y los 3.002,1 en 2007 en cuanto a facturación. Expresado en porcentajes, dichos datos supusieron un crecimiento interanual del 2,3%, que contrastan con el decrecimiento en más de un 10% que sufrió la cadena pública británica. Sin duda, la entrada en beneficios del operador público italiano en los primeros años del siglo XXI —gracias a la mencionada doble vía de ingresos, pero también a la reducción de costes llevada a cabo, especialmente en la producción de películas— y el respaldo que ofrecen estos datos están detrás de la decisión por parte del Gobierno italiano de sacar a Bolsa parte del capital del ente público de radiotelevisión italiano.

Dentro del gran consumo medio de televisión que realizan los italianos, RAI1 y RAI2 ocupan dos de los tres principales puestos en cuanto a audiencias. De hecho, de los diez primeros programas con mayor audiencia en 2008, ocho fueron emitidos por estas cadenas, que consiguieron unos datos de audiencia del 21,8 y el 10,6% respectivamente. En líneas generales, la audiencia de la televisión pública italiana es preferida de las generaciones más maduras y ancianas (GECA Italia, 2006: 153).

El público de RAI1 y RAI2 se caracteriza por estar compuesto mayormente de un público, además de anciano, de sexo femenino y extracto socioeconómico modesto, con una prevalencia de la clase media o baja. El de RAI3, sin embargo, muestra una característica peculiar: si bien comparte con las otras que está dirigida a un público anciano y poco instruido, se distingue por ser seguida por personas de un extracto socioeconómico medio-alto. Los datos que esta ofrece en el periodo 2006-09 —ínfimamente superiores al 9%— no registran pérdidas ni incrementos significativos de audiencias, mostrando un posicionamiento sólido gracias a un público que elige un consumo cultural y de servicios útil.

⁷² <http://www.abbonamenti.rai.it/Ordinari/ImportiDiCanone.aspx>

4.4.4.3. La televisión comercial

“La puesta en marcha de la televisión privada en Italia no tiene lugar como en otros países, a través de unas decisiones de tipo político, provocadas por diferentes grupos de presión, sino que se realiza por vía judicial” (Vila i Fumàs, 1995: 28). Aprovechando el limbo alegal del momento, el grupo Fininvest, propiedad de Silvio Berlusconi, puso en marcha el canal local Telemilano en 1978, que supuso el punto de partida desde el cual se puede explicar la evolución sufrida por el sistema televisivo italiano y que ha desembocado en el actual binomio entre los canales públicos de RAI y los canales privados de Mediaset.

Tras la sentencia del Tribunal Constitucional que autorizaba las emisiones de radio y televisión si estas no excedían del ámbito local, se pusieron en marcha muchas nuevas estaciones de televisión locales. La creación de dichos canales llegó hasta tal punto que, en pocos años, la situación se volvió insostenible, pues existían cientos de ellos que actuaban de forma independiente. Como ejemplo, sirva que se contabilizaron más de mil emisoras en 1981 (ibíd.: 28). No obstante, los recursos publicitarios, principal fuente de ingresos, comenzaron a concentrarse en las mismas pocas manos y, como consecuencia de este desarrollo y de relaciones cercanas a altos cargos de los gobiernos de turno, el grupo Mediaset fue ampliando su radio de acción en torno a diversos ámbitos de la televisión doméstica.

Sin duda alguna, en el panorama mediático europeo el caso italiano no tiene antecedentes. La ley italiana nunca ha conseguido reglamentar de manera eficaz el sector televisivo y en 20 años solo se han promulgado leyes que se limitaban a legalizar la situación ya existente sin poner trabas al duopolio. Como afirma Medina Laverón, la ley de Comunicación de 1997 estableció que ningún operador podía controlar más del 20% de las cadenas de televisión por ondas de ámbito nacional, pero esta medida fue reformada en 2004, permitiendo una mayor concentración e integración entre medios de diversos sectores (Medina Laverón, 2005a: 150-151) que a la postre ha consolidado todavía más la situación. Dicha situación se torna más grave aún si se tiene en cuenta, como afirma Sergio Berumen, que la televisión es el medio predilecto para los italianos en su búsqueda de información (Berumen, 2009: 146).

A día de hoy, a pesar del número de televisiones que continúan emitiendo a todos los niveles, se puede hablar de un sector privado que está controlado por este grupo empresarial, que a su vez es fruto de una estrategia de crecimiento conglomeral. Partiendo del negocio de la construcción en Italia, Berlusconi ha conseguido diversificar las actividades de sus empresas de forma vertical, horizontal e, incluso, internacionalizarse. Al iniciarse la liberalización de los servicios televisivos europeos, Fininvest tomó parte en los mercados francés, alemán y español con Le Cinq, Telefünf y Telecinco respectivamente. La evolución de estas últimas empresas ha sido muy diferente⁷³, aunque se debe reconocer al grupo de Berlusconi la creación de nuevas capacidades productivas que supusieron una ampliación de la competencia en los mercados respectivos (Mateo, Bergés y Sabater, 2009: 75).

⁷³ Tras entrar en suspensión de pagos, La Cinq dejó de existir como cadena de televisión, siendo la primera de las grandes cadenas privadas nacidas en Europa en los ochenta en hacerlo. En cambio, Telecinco, a nivel económico y empresarial, es un ejemplo de buena gestión.

Dejando a un lado lo estrictamente televisivo para retomarlo unas líneas más abajo, el grupo Fininvest puede ser considerado como un *holding* mixto, que se define como un grupo matriz concentrador de empresas que domina a las filiales adquiriendo parte o la totalidad de su capital social e imponiendo una dirección unitaria, pero que además tiene un objeto social propio.

La actual estructura del grupo italiano tiene su base en cinco grandes áreas y/o compañías: Mondadori, grupo editorial líder en Italia y uno de los principales en Europa; Mediolanum, empresa de servicios financieros que también se ha convertido en líder de su sector; AC Milán, club de fútbol muy laureado y desde el cual el *holding* se extiende hacia los negocios relacionados con el deporte; Teatro Manzoni, que se encarga del sector teatral; y Mediaset, dedicada por completo al sector televisivo y audiovisual. Además, a lo largo de sus treinta años de historia, el grupo ha ido absorbiendo algunas otras históricas empresas. Entre ellas, por lo que significa en el campo audiovisual italiano, destaca Medusa Film, que está incorporada a Mediaset.

Tanto el AC Milán como la filial Teatro Manzoni son propiedad del grupo íntegramente; sin embargo, no todas las filiales son poseídas bajo esta fórmula. El crecimiento de las empresas no implica siempre un control total sobre las distintas sociedades que se integran en la propia estructura empresarial y el grupo Fininvest ha puesto en práctica dicha estrategia de forma eficaz en repetidas ocasiones: adquiere el control de la financiación y de la toma de decisiones de las distintas sociedades a través de participaciones de capital sin que se pierda cierta autonomía de funcionamiento en la filial. Así ha hecho en los casos de Mediaset, Mondadori y Mediolanum, que son propiedad de Fininvest en un 38,6, un 50,1 y un 35,1% respectivamente⁷⁴.

Mediaset es, en realidad, un conglomerado de medios dentro de la propia estructura de Fininvest: tiene cerca de 6.400 empleados, intereses en más de 40 empresas con operaciones en varios estados y es considerado –según el eMedia Institute– como el segundo grupo privado de televisión en Europa y, en términos del volumen de negocios, entre las más importantes en el mundo en el promedio mundial⁷⁵. Además, cotiza en Bolsa desde 1996 y entre sus principales accionistas se encuentran importantes fondos de inversión.

La producción de la televisión italiana es proporcionada por R.T.I. a través de su filial Videotime –controlada en un 98,9% por el grupo–, que desde 1982 gestiona el desarrollo y mantenimiento de los estudios tecnológicos, la producción de salas de post, gráficos y estudios móviles propiedad de la compañía. A través de Tivù, que posee en un 48,2%, también consigue que todos sus canales gratuitos emitidos en plataformas de televisión digital terrestre también lo sean en las plataformas de satélite.

En 2007, el *holding* Fininvest se hizo cargo de Medusa Film, empresa de producción y distribución de contenidos que fue incorporada a la ya filial R.T.I. A día de hoy tal vez sea la marca italiana más importante no solo en la producción y distribución de películas italianas e internacionales, sino también en el negocio del vídeo tradicional y en la gestión y el desarrollo de salas multicines. Asimismo, cuenta con Tadoue, otra empresa líder en la producción de contenidos de ficción televisiva; Mediaset emitió en sus canales 74 y 94 horas que fueron producidas por esta compañía

⁷⁴ Los sitios web de las tres compañías ofrecen los datos en el área corporativa.

⁷⁵ http://www.e-mediainstitute.com/en/e-mediatop/top20europeanbroadcasters_en.content

en 2008 y 2009 respectivamente⁷⁶. Otras compañías de este ámbito propiedad del grupo son Fascino y Mediavivere. Entre todas ellas, Mediaset posee los derechos de la mayor colección de películas italianas, y se encuentra también entre las más grandes de Europa.

Debido al tipo de actividades que desarrolla, Mediaset controla Publitalia 80, uno de los mayores grupos publicitarios de todo el mundo, que se centra principalmente, pero no de forma exclusiva, en la industria de la televisión. Dicha compañía opera con tres grandes marcas: Digitalia'08, fundada en 1979 por el propio Berlusconi y que gestiona la publicidad de las tres cadenas generalistas propiedad del grupo; Publieurope, activa desde 1996, con sede en Londres y que se encarga de gestionar la publicidad a nivel internacional; y Mediamond, poseída en un 50% y que se dedica a la venta de espacios publicitarios.

Desde 1999 también está presente en Internet, trabajando en actividades multimedia a través de R.T.I. Interactive Media, con el objetivo de crear servicios y contenidos para diferentes plataformas –Internet y telefonía móvil– y con la promoción y ampliación de los contenidos en la web. En este sentido, el portal de Videomedia es particularmente importante estratégicamente y comercialmente, pues ofrece la mayoría de los contenidos que salieron en antena el día anterior y se está consolidando como sitio de referencia en el sector.

El polo de difusión televisiva de Mediaset está compuesto principalmente por tres grandes cadenas de ámbito nacional, que son financiadas mayoritariamente por los ingresos derivados de la publicidad: Canale 5, Italia 1 y Retequattro. Con datos de 2004, la consultora Deloitte señalaba que su *share* global alcanzaba el 43,2% y su cuota de mercado publicitario era del 67% (Deloitte, 2004: 31). Con el paso de los años, debido al descenso generalizado de audiencias, el *share* global de las tres cadenas se situó en torno al 39%, mientras que la cuota de mercado publicitario se situaba en torno al 56% en 2008 y 2009 (AGCOM, 2010: 79-80).

Canale 5 fue lanzada en 1980 –treinta años más tarde que RAI1– y tiene una programación generalista que mezcla entretenimiento, información y eventos deportivos. Su cuota de audiencia ha ido descendiendo progresivamente hasta alcanzar el 20,3% en 2008. La consultora GECA Italia define su público ideal como un telespectador anciano, de modesta situación económica, con un nivel formativo bajo y generalmente femenino, sector del público que representa la proporción más alta que ve televisión (GECA Italia, 2006: 197).

Italia 1, en cambio, nació en 1982 y está dirigida a un público más joven que el primer canal. La segunda red de televisión de Mediaset ocupa el cuarto puesto en cuanto audiencias, que se situaron en torno al 11% en el periodo 2006-08. A menudo, los programas más innovadores, en una televisión italiana anquilosada, se pueden encontrar en ella.

Retequattro, la tercera de las cadenas, se presenta como un canal generalista enfocado a un público adulto y de tercera edad que ofrece películas, series de televisión, informativos y deportes. Sus datos de audiencia, así como su cuota de mercado publicitario, son ligeramente inferiores a los de Italia 1, no situándose por encima del 10%. En 2008, su media de audiencia fue del 8,3%. Comenzó sus emisiones el mismo

⁷⁶ http://www.mediaset.it/corporate/televisione/italia/reti/fiction_cinema_it.shtml

año que Italia 1 pero, en 1999, con el fin de romper el binomio RAI-Mediaset, su licencia fue otorgada a Europa 7, un nuevo operador que, como consecuencia de los múltiples recursos interpuestos ante la Justicia, nunca vio la luz. En 2006, con Berlusconi ya en el Gobierno italiano, la situación de ilegalidad de Retequattro fue resuelta con la mencionada Ley Gasparri que, además, aumentó el techo de concentración propietaria en el sector de los medios.

Desde 2003, las tres cadenas están disponibles en las plataformas de televisión digital terrestre, tecnología en la cual Mediaset, a través de su filial R.T.I., ha invertido una gran cantidad de dinero. En 2008, junto a RAI y Telecom Italia, opera DGTVi, asociación para la promoción de dicha tecnología que tiene como objetivo “promover todas las iniciativas de interoperabilidad de las redes y los servicios interactivos”⁷⁷.

De forma paralela, Mediaset decidió diversificar su oferta digital con canales como Boing, de la cual posee un 51%, editada junto a Time Warner y que vio la luz en 2004; Mediaset Shopping, canal de televenta; Iris, dedicada a las películas de arte y ensayo, así como a clásicos de la ficción italiana; y La 5, canal temático dirigido a un público femenino que se inauguró el 12 de mayo de 2010.

Además, en 2005, el grupo lanzó al mercado una innovadora propuesta de televisión de pago accesible con tarjeta, pero que, por diversos motivos, en 2008 pasó a ser accesible mediante suscripción. Mediaset Premium, como se llama el servicio, ofrece los paquetes Cinema, Cinema Emotion, Cinema Energy, Studio Universal, Premium Calcio y Premium MotoGP. Desde noviembre de 2009, la plataforma también ofrece sus servicios de Premium On-Demand.

Mediaset, como se ha señalado, al igual que el resto de grandes grupos audiovisuales europeos, no solo se compone de empresas de difusión televisiva, sino que se convierte en proveedor de canales operando plataformas de distribución y productores de programas de televisión. Asimismo, la diversificación de un grupo como el italiano, caracterizado por su alta presencia en el mundo de la televisión, permite que se obtengan resultados más provechosos. Por ejemplo, en el caso de Mediaset, su apuesta por la televisión de pago hizo que en tres periodos interanuales, desde 2004 hasta 2007, su volumen de facturación aumentara casi en un 50% según datos del Observatorio Europeo del Audiovisual.

Igualmente, este aumento también está condicionado por el descenso de la facturación en 2005: de una facturación inicial de 4.813 millones de euros en 2004, se pasó a una de 4.339 millones en 2005. En el siguiente periodo interanual, que refleja los datos de 2006, se consiguió 4.936 millones de euros. Por último, se alcanzaron los 6.009 millones de euros en 2007, lo que supuso un crecimiento interanual del 21,8%.

4.4.4.4. El satélite como monopolio en ausencia del cable

Al igual que en el resto de los principales países europeos, tan solo existe actualmente una cadena de pago de ámbito nacional que nace de la fusión en octubre del 2002 de Tele+, perteneciente al grupo francés Canal+, y Stream TV. Dicha operación suscitó un gran debate en Italia por los posibles efectos monopolistas del

⁷⁷ <http://www.dgtvi.it/>

acuerdo y por quedar, inicialmente, la mayor parte de la televisión de pago, cerca de un 80%, en manos extranjeras.

Sky Italia, la cadena resultante de la operación, poseía un capital social de 920 millones de euros; estaba participada en un 19,9% por Telecom Italia, y el restante 80,1% por News Corporation, accionista mayoritario de Stream TV. No obstante, Telecom Italia vendió su parte a News Corporation en 2005, quedando este como accionista único.

La plataforma comenzó sus emisiones en un contexto audiovisual muy competitivo en 2003, en el que contaba solamente con 400.000 abonados. Según el Libro Blanco de Audiovisual, su número de abonados se encontraba en torno a los 2,2 millones de euros un par de años más tarde (Écija Bernal, 2005: 230).

Actualmente, según datos de News Corporation, Sky Italia ha aumentado su cifra de abonados hasta alcanzar los 4,8 millones de suscriptores⁷⁸. En este sentido, parecen más sensatas las razones de tal crecimiento apuntadas por Sagrario Beceiro que las ofrecidas por la propia compañía. Su crecimiento se debe al aumento de su oferta de canales, que hace a la plataforma más atractiva para los clientes, y a la ausencia de competidores entre los operadores de cable (Beceiro, 2010a). Según datos ofrecidos por AGCOM sobre la televisión de pago, Sky confirma su liderazgo en Italia, a pesar de haber perdido tres puntos porcentuales, con una cuota de mercado en torno al 85,8% en 2009 (AGCOM, 2010: 79).

En el periodo analizado, la mayoría de gastos operativos significativos por parte de Sky Italia son los relacionados con la adquisición de entretenimiento, cine y deportes de programación y de los abonados y la producción y gastos técnicos relacionados con la explotación de las instalaciones técnicas.

La fusión de 2003 tenía como objetivo evitar las pérdidas incurridas por ambos operadores y crear una plataforma única de televisión digital por satélite que fuera sostenible económicamente. Como señala Sagrario Beceiro, “los primeros resultados económicos positivos de Sky Italia no tuvieron lugar hasta la segunda mitad del año 2007, cuando la compañía consiguió un beneficio de 41 millones de euros, frente a los ocho millones de pérdidas que obtuvo en el mismo periodo de 2006” (Beceiro, 2010a).

Desde 2003, cuando el Observatorio Europeo del Audiovisual tan sólo contabilizó dos meses en los datos de su facturación de ese año, se ha producido la consolidación de la plataforma, pues sus datos de facturación no han parado de crecer. Dicho Observatorio señalaba una facturación de 1.491,3 millones de euros en 2004; de 1.897,4 millones para 2005; y 2.234,4 millones para 2006. En este periodo, el crecimiento de Sky Italia se ha convertido en el aumento más significativo del sector y en el suceso más reseñable en un mercado televisivo, el italiano, que se encuentra estancado. En 2009, el grupo Sky Italia facturó 2,7 millardos de euros, lo que supuso un 2,7% más con respecto al año anterior (AGCOM, 2010: 78).

A pesar de estar liberalizado desde 1997, en Italia, el desarrollo del cable es escaso y su futuro, incierto, debido al crecimiento desarrollado por el satélite. El único operador que ha poseído una red que permite prestar servicios de televisión por cable a escala nacional ha sido Telecom Italia. No obstante, esta ha decidido prestar dichos

⁷⁸ News Corporation, 2009: p. 12.

servicios a través de Sky Italia. Según AGCOM, las operaciones de Telecom Italia suponen el 1,6% del total del sector televisivo (ibíd.: 78).

Telecom Italia opera a través de su filial televisiva Telecom Italia Media pero, más que dedicarse al negocio del cable, realiza principalmente operaciones relacionadas con la producción de noticias, producción de televisión y contenidos para la televisión y la web. También controla dos canales de televisión a nivel nacional: La 7 y MTV Italia.

5. El sistema televisivo español

5.1. Introducción

La economía española, siendo la novena mayor del mundo⁷⁹, es una de las principales potencias económicas y el cuarto receptor de Inversión Extranjera Directa (IED) de entre los países desarrollados⁸⁰. Presenta un grado de apertura de los más altos del mundo, situándose en la actualidad por encima del 59%.

En este sentido, España cuenta además con una privilegiada posición geoestratégica: pertenece a la Unión Europea y es la puerta de acceso a los mercados del sur de Europa, del norte de África y de Latinoamérica, gracias a sus fuertes lazos económicos, históricos y culturales, sobre todo con esta última.

Por lo que respecta a su mercado interior, es el quinto país más grande de la UE en términos de población, con 46.745.807 de habitantes en 2009⁸¹. Destaca además una población eminentemente joven y con un crecimiento superior a la media europea, potenciado por el fuerte incremento de la inmigración.

Sin embargo, el perfil económico de España durante el periodo analizado se encuentra muy marcado por una grave crisis económica que, tal como señala el propio Banco de España, ha supuesto “la perturbación más grave desde la Segunda Guerra Mundial”⁸². En este sentido, la fase de recesión fue especialmente intensa en el último trimestre de 2008 y los primeros meses de 2009, para luego ir perdiendo intensidad.

En el trasfondo de la crisis económica se encuentra una combinación de problemas estructurales propios de la economía española y la fuerte influencia externa de la crisis mundial de liquidez. En lo doméstico, sobresale el exagerado peso de sectores como el de la construcción y la burbuja inmobiliaria, que estalla finalmente en 2007 y 2008 tras un largo periodo de crecimiento desde principios de los años noventa e inicios de la nueva década, como se puede contemplar en la evolución positiva del PIB hasta los años 2008 y 2009. El descenso del PIB fue sustancial en ese último año, del 3,6%.

La recesión en España ha sido prolongada y el crecimiento ha retornado en la primera parte de 2010 con debilidad y cierto retraso en relación con la mayoría de los países industrializados. Pero de lo que no cabe duda es que, como también ha sucedido en otros sectores, los problemas económicos del país han determinado el proceder en la transición tecnológica que el sector de la comunicación está llevando a cabo: han influido en la oferta y en la demanda de televisión y, naturalmente, ha afectado a la cantidad y al reparto de la inversión publicitaria en un mercado ya de por sí desequilibrado.

Como se señala en un reciente trabajo de la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, “la cuestión clave para las compañías e instituciones relacionadas con el sector audiovisual es cómo desarrollar en la práctica una transición entre el antiguo y el nuevo escenario sin pérdida de negocio y de influencia social: el presente, determinado por las incertidumbres y las contradicciones provocadas por cambios multifactoriales sobre los núcleos de producción de valor en cada faceta del mercado; y el futuro, en el que ya se están alterando las funciones y relaciones básicas que han dado solidez

⁷⁹ Fondo Monetario Internacional (FMI).

⁸⁰ Informe *World Investment Report* 2009.

⁸¹ Instituto Nacional de Estadística (INE), datos de 2009.

⁸² Banco de España. *Informe Anual* 2009.

productiva a los medios durante las últimas décadas” (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 21).

El mercado de los servicios audiovisuales en España —televisión en abierto, televisión de pago y radio— obtuvo en 2009 una facturación de 4.541 millones de euros sin incluir subvenciones de ninguna administración pública, lo que supone un 17,9% menos de ingresos que el ejercicio anterior. Si se tienen en cuenta las subvenciones, la cifra de facturación aumenta hasta los 5.991,1 millones de euros, y el retroceso interanual disminuye hasta situarse en el 12% (CMT, 2010: 131). En 2010, lo facturado supuso 4.442 millones de euros, un 2,1% menos (CMT, 2011: 156).

Sometidos por la crisis económica, los ingresos por publicidad y por suscripciones a la televisión de pago también continúan descendiendo. Los primeros, obligados por el recorte del gasto en las empresas anunciantes, que destinaron un presupuesto mucho menor a dichas acciones; y, los segundos, por la caída del consumo privado y de la demanda de servicios. Además, anunciantes y espectadores no son ajenos al devenir de la televisión en el contexto del mercado audiovisual, moviéndose a partes iguales entre el antiguo y el nuevo escenario en función de sus intereses más inmediatos.

Siguiendo la tónica general, el mercado publicitario en el ejercicio 2008 sufrió un fuerte descenso, tanto en medios convencionales como en no convencionales, situando sus cifras de inversión al nivel del año 2006 y anteriores. Sin embargo, el sector de la televisión continúa como líder de inversión publicitaria, alcanzando una representación del 43,4% del total de la publicidad recibida por los medios convencionales y una representación del 21% del total del mercado publicitario (Infoadex, 2009). La facturación en publicidad, patrocinio y televenta en televisión en 2009 sumó 2.585 millones de euros, un 20,4% menos que el ejercicio anterior. Cabe decir que la aportación de la publicidad representa un 56,9% del total de ingresos del sector audiovisual en España (CMT, 2010: 134). En el año 2010, el mercado publicitario televisivo podría haber ido iniciado su recuperación, aunque de forma muy lenta (CMT, 2011: 157).

En cuanto a los ingresos por abonado en la televisión de pago, los datos ofrecidos por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones en su informe anual de 2008, dejan apreciar cómo Sogecable, operador de televisión de pago vía satélite, con un ARPU situado en torno a los 38 euros, superó en ingresos medios mensuales por abonado al resto de competidores, que disponen de una oferta mucho más enfocada a dispensar un servicio global, por más del doble (CMT, 2009: 137).

Ese año, según el blog de la propia Comisión, “existían en España 4,19 millones de abonados a la televisión de pago —9 abonados por cada 100 habitantes—, de los cuales algo más de 700.000 eran abonados a la TV IP, un segmento que ha crecido de manera importante. Si nos referimos al resto de tecnologías, el 34,7% estaban abonados a través de la televisión por cable, un 48,5% tenía contratada la televisión por satélite y un 16,7% la televisión IP”⁸³.

En 2009, el conjunto de la televisión de pago alcanzó los 1.788 millones de euros de ingresos por suscripción a su oferta y, en 2010, los ingresos siguieron una evolución positiva similar a la de los ingresos por publicidad (CMT, 2011: 157). De ellos, 1.249,4 millones fueron para Digital+ y 233,5 millones para Ono, las dos principales

⁸³ CMT Blog. «IA 2008 (V): Servicios audiovisuales» (15-VIII-09). En: <http://blogcmt.com/>

operadoras de televisión de pago del país —aunque, como se puede apreciar, a gran distancia una de la otra—, que sufrieron retrocesos interanuales del 9,3 y del 6,2% respectivamente. Sin embargo, operadores de televisión IP, como Imagenio de Telefónica o el recién estrenado canal de TDT de pago Gol TV, vieron aumentar su cuota de mercado durante ese año (CMT, 2010: 132).

El mercado televisivo español se considera un mercado maduro por el alto índice de consumo de televisión, aunque todavía ofrece ciertos márgenes de mejora, y nos sitúa en el segundo lugar en el ámbito europeo. Según datos de TNS, tan solo Grecia, con 25 minutos más de media por persona y día, supera los datos de consumo de televisión de España en 2008 (TNS, 2009).

Desde finales del siglo pasado, el consumo de televisión entre los españoles no ha parado de crecer. Desde el año 2000, en el cual se consumía en España una media de 210 minutos por persona y día, se ha pasado a consumir 227 minutos por persona y día en 2008. Hasta en este aspecto, en mi opinión, se ha dejado notar la grave crisis económica que atraviesa el país: tan solo contabilizando las variaciones internacionales de 2007 y 2008, se puede afirmar que el consumo de televisión ha aumentado más en estos años que si se contabilizan los aumentos registrados en el resto de años de la década de forma agregada.

En lo referido a las audiencias y a las cadenas, Telecinco, la última cadena con una cuota de *share* superior al 20% del total, dejó de registrar tales cifras en 2008. De esta forma, ya no existe ninguna cadena en España que supere dicha cota (UTECA, 2009: 32), tendencia general que, como se comprobó al analizar lo sucedido en el resto de países europeos, es consecuencia de la mayor oferta televisiva y de la fragmentación de las audiencias.

En 2008, la cadena líder continuaba siendo Telecinco, pero ya con una cifra en torno al 18%. En segundo y tercer lugar se situaban La 1 y Antena 3, con un 16,9 y un 16% respectivamente. Las cadenas autonómicas, con un 14,5%, y las temáticas, en claro auge con un 13%, seguían a las tres generalistas principales. A cierta distancia se encontraban Cuatro, con un 8,6% del total; laSexta, con un 5,5%; y La 2, con un 4,5% (TNS, 2009).

Los datos de abril de 2009, permiten comparar cómo el mercado ha evolucionado tan solo en unos meses: La 1, que arrebató la primera posición a Telecinco ese mes, obtuvo unas cifras de audiencia del 16,1%; Antena 3, que ascendió a la segunda posición, obtuvo un 15,3%; y la propia Telecinco bajó hasta la tercera posición, con un también notable descenso de audiencias que la situó con un 14,3% del total. Como se puede apreciar en el cuadro LXXX, las tres principales cadenas del país continúan siendo líderes, pero no cabe duda de que con menor poderío que cada una tenía con el sistema dual, público-privado, instaurado en 1990.

En cambio, las cadenas autonómicas y La 2, con unas audiencias que quizá no se han visto tan afectadas por el actual clima reinante, se resistieron mejor a dicho descenso, situándose sus resultados en un 14 y un 4% de la cuota de pantalla total.

Para el resto de cadenas, las más jóvenes, se han dado mejores resultados. Cuatro, LaSexta y los canales temáticos, han visto aumentar su porcentaje de audiencia hasta el 9, el 7,7 y el 18,4% respectivamente (ibíd.), contribuyendo activamente a impulsar un mercado cada vez más competitivo.

El nuevo mapa de la televisión tras el apagón analógico permite observar principalmente cómo los canales temáticos de la TDT van absorbiendo los descensos de la mayoría de los canales generalistas: a medida que han intensificado su penetración en los hogares españoles, sus datos de audiencia han ido mejorando y se espera que sigan haciéndolo en un futuro próximo.

5.2. El nuevo marco regulador establecido en 2009 y 2010

El año 2009, por diversos motivos, se ha convertido en un año histórico y complejo en la medida en que se han modificado varios pilares legislativos sobre los que se asentaba el marco normativo del mercado audiovisual del país⁸⁴.

En orden cronológico, la primera modificación importante de la normativa se dio con la aprobación de la Ley 7/2009, de 3 de julio, de Medidas Urgentes en Materia de Telecomunicaciones. Como señala Loreto Corredoira, “el fundamento de esta norma, que procede del Decreto Ley 1/2009 de 23 de febrero, se encuentra en el contexto de crisis económica, que exige dar facilidades al sector de la TDT en los meses que faltan para la transición, así como en diligenciar algunos aspectos técnicos y de libertad empresarial” (UTECA, 2009: 139). Ramón Zallo, más escéptico, señala que el segundo título de la ley, el más importante, es “un compendio de reglas de liberalización” e indica los tres aspectos más importantes del mismo (Zallo, 2010):

- Permite que haya participaciones accionariales cruzadas en las empresas de televisión por ondas terrestres hertzianas.
- Permite que una misma sociedad o persona física pueda tener derechos de uso sobre el dominio público radioeléctrico, ya sea en propiedad o mediante participaciones significativas, mientras no sean superiores a la capacidad técnica de dos múltiplex de cobertura estatal y un múltiplex de cobertura autonómica.
- Limita la adjudicación de espacio radioeléctrico de titularidad pública en el ámbito autonómico y local.

Además, la nueva norma se ocupa de otros aspectos que, si bien se encuentran en un segundo plano, son de gran interés. Por un lado, obliga a distribuir todos los canales de TDT a través de alguna red de satélite como obligación de servicio público (Disposición adicional 7ª). Por el otro, permite la inversión de terceros países en las televisiones privadas, siempre y cuando el país en cuestión permita la libre entrada de capitales españoles o europeos en sus televisiones.

Obviando la Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española que se analizará más adelante, la siguiente norma que afectó de forma singular al mercado audiovisual fue el Real Decreto Ley 11/2009, de 13 de agosto, por el que se regula de forma urgente, para las concesiones de ámbito estatal, la prestación de servicio de televisión digital terrestre de pago mediante acceso condicional y que fue resuelta por el Congreso de los Diputados un mes más tarde.

El texto, que según su preámbulo intenta provocar “la existencia de una oferta televisiva atractiva y con contenidos de calidad” con el fin de cumplir con los principios

⁸⁴ Véase el libro de Enrique Bustamante (2006a), para un análisis más profundo en lo político, económico y cultural de las diferentes legislaciones desarrolladas en España sobre televisión.

que la televisión tiene como servicio público, a la par que compensa a los operadores privados por los vaivenes del mercado y se iguala a otros países del ámbito europeo que ya ofrecían contenidos *premium* usando la misma tecnología⁸⁵, oculta también motivos no declarados, como el inicio de la temporada de fútbol a finales de agosto, fecha clave para la promoción comercial de los canales de pago.

El contenido de la Ley es especialmente breve, constando de tan solo dos artículos y tres disposiciones finales. En resumen, las principales novedades que ofrece son:

- Posibilidad de que los operadores televisivos oferten uno de sus canales digitales⁸⁶ en la modalidad de pago o acceso condicional, en su totalidad o en parte.
- Obligación de que el sistema técnico de acceso condicional sea abierto.

Además, aprobada como proyecto de ley el 16 de octubre de 2009 en Consejo de Ministros, la nueva Ley General de Comunicación Audiovisual se puso en marcha el 1 de mayo de 2010 en un intento de dotar al sector de una normativa “acorde con los tiempos, coherente, dinámica, liberalizadora y con garantías de control democrático y respeto y refuerzo de los derechos de los ciudadanos, de los prestadores y del interés general”⁸⁷.

5.1. CUADRO. Cambios en la regulación de la televisión convencional en España en 2009 y 2010

	Hasta 2009	En 2009	Desde 2010
Concentración	Prohibida	Permitida (<27%)	
TDT de pago	No permitido	1 canal por operador	50% de los canales por operador
Limitación publicitaria	12 min. convencional + 5 min. autopromos/televta		12 min. convencional + 5 autopromos + 2 televta
Limitación publicitaria TVE	11 minutos	10 minutos	Sin publicidad
Product placement	Prohibido a las cadenas / Permitido a las productoras		Permitido
Inversión de contenidos	Películas europeas y TV movies (5% ingresos publicitarios)		5% (3% cine; 1% series; 1% miniseries)

Fuente: EVOCA (2010), p. 9

Se trata, en suma, de la transposición de la Directiva 2007/65/EC de Servicios de Comunicación Audiovisual (véase cap. 4, apartado 3). Para ello, la nueva normativa deroga en su totalidad doce leyes nacionales y parcialmente otras cinco. Entre ellas, se encuentran las dos mencionadas anteriormente, cuyos postulados son consolidados con la nueva norma general. Además, cuenta con cinco disposiciones finales.

Tras varios años de discusión y cientos de enmiendas, la nueva Ley General del Audiovisual está llamada a tener una enorme incidencia sobre el sistema televisivo español y, por ende, sobre todos aquellos sectores industriales que dependen de él.

Con todo, la norma no ha estado exenta de interpretaciones polémicas. Entre ellas, la relacionada con una posible redefinición del servicio público de la radio y la televisión pública, las críticas al modelo de gestión y financiación propuesto para sanear

⁸⁵ Real Decreto Ley 11/2009, de 13 de agosto, por el que se regula, para las concesiones de ámbito estatal, la prestación del servicio de televisión digital terrestre de pago mediante acceso condicional.

⁸⁶ Posteriormente, la Ley General Audiovisual aumentaría los posibles canales de este tipo en posesión de los operadores. Cada operador puede tener hasta el 50% de la oferta —dos canales en principio— de??? la que disponen tras el cese de las emisiones en analógico.

⁸⁷ Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.

las cuentas de estos organismos o, como señala Zallo, la reducción de las obligaciones por parte de los operadores (ibíd.).

Lo que no cabe duda es que toca varios aspectos que son vitales para la industria y, aunque es pronto para valorar su puesta en práctica, estos se pueden resumir brevemente en (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 28-29):

— Cuotas de emisión

Los prestadores del servicio de comunicación televisiva de cobertura estatal o autonómica deberán reservar a obras europeas el 51% del tiempo de emisión anual de cada canal o conjunto de canales de un mismo prestador sin contar informativos, eventos deportivos, publicidad, juegos y televenta. De este porcentaje, el 50% debe ser reservado para obras realizadas en cualquiera de las lenguas oficiales en España.

En todo caso, el 10% será reservado para productores independientes de obras audiovisuales, y el 5% de esta cantidad debe ser dedicada a obras con una antigüedad no superior a cinco años.

— Obligaciones de inversión

Los operadores deben destinar ciertas cantidades de dinero a financiar obras de producción europea con una contribución anual del 5% —el 6% si se trata de cadenas públicas— de los ingresos devengados en el ejercicio anterior conforme a su cuenta de explotación.

Como mínimo, el 60% de esta obligación de financiación —el 75% en los prestadores públicos— deberá dedicarse a películas cinematográficas. De esta inversión, por lo menos la mitad deberá aplicarse a obras de productores independientes. Del 25-40% restante, según el caso, la mitad deberá ser películas o miniseries para televisión, así como documentales y productos de animación.

— Limitaciones publicitarias

Uno de los aspectos en los que el nuevo texto hace más hincapié es en la publicidad, que será de veinte minutos por hora —en lugar de los 29 previstos por el Gobierno inicialmente— entre anuncios convencionales —12 minutos—, autopromoción —5 minutos— y telepromoción —3 minutos—. Del mismo modo, se garantiza la integridad en la transmisión de películas, largometrajes y programas informativos, que solo podrán ser interrumpidos una vez por cada período de treinta minutos.

Los artículos 16 y 17 establecen el derecho al patrocinio y otorgan una novísima y esperada regulación al emplazamiento de productos —*product placement*—, como medidas adicionales a la emisión de publicidad, siempre que se ajusten a una serie de requisitos mínimos, tales como que el público sea claramente informado de la naturaleza publicitaria de la emisión y que se respete el contenido del programa patrocinado.

— Derechos de los menores

Uno de los aspectos más desarrollados en la Ley General de la Comunicación Audiovisual es la protección al menor. La ley establece la prohibición de utilizar su imagen o voz sin autorización y la emisión en abierto de contenidos con violencia gratuita y pornografía, y la obligatoriedad de clasificar por edades los contenidos mediante codificación digital que permita el control parental. También queda

prohibida la comunicación comercial a menores cuando induce a error, explota su inexperiencia o su relación de confianza con los mayores.

Del mismo modo, los programas dedicados a juegos de azar y apuestas, ya sea en abierto o en codificado, solo podrán emitirse entre la 1 y las 5 horas.

— Contenidos de alto valor competitivo y de interés general

La ley establece una serie de acontecimientos considerados de interés general para la sociedad que han de emitirse en abierto y con cobertura estatal, relacionados fundamentalmente con eventos deportivos de gran audiencia y valor.

Para ello, el Consejo Estatal de Medios Audiovisuales debe fijar, mediante decisión motivada, un catálogo con vigencia bienal donde se recojan los acontecimientos de interés general para la sociedad que han de emitirse por televisión en abierto y con cobertura estatal.

— Licencias y alquileres

Se amplía hasta quince años el período de concesión de licencia —actualmente en diez—, se reconoce la posibilidad de arrendar o ceder licencias en determinadas condiciones y se establece la renovación automática si se cumplen determinados requisitos, entre los que se encuentra que el operador se encuentre al corriente en el pago de las tasas por la reserva del dominio público radioeléctrico y que ningún otro operador haya solicitado, en los seis meses previos a su vencimiento, una licencia.

— Consolidación de las condiciones para la fusión de operadores

Incorpora un conjunto de artículos destinados a garantizar el pluralismo y la libre competencia en el mercado radiofónico y televisivo dada la importancia que tienen estos medios en la formación de la opinión pública. Asimismo, reconoce el derecho a poseer participaciones significativas en varios prestadores de servicios estatales de comunicación, pero limita ese derecho si en el momento de la fusión o compra se acumula más del 27% de la audiencia.

Se establece también que un solo titular no podrá tener participaciones significativas en prestadores de servicios de comunicación audiovisual que acumulen más de dos múltiplex —es decir, ocho canales— y que, en todo caso, deben garantizarse un mínimo de tres operadores privados estatales.

— Consejo Audiovisual

Otra de las novedades importantes de la nueva Ley —si no la que más, por esperada y necesaria— es la creación del Consejo Estatal de Medios Audiovisuales, algo que, como señala García Castillejo, se reconoce como imprescindible “dada su importancia estratégica en el estado democrático, así como en relación con todas aquellas cuestiones derivadas de la gestión de los contenidos audiovisuales, y en concreto de la aplicación en nuestro país de la Directiva Televisión sin Fronteras incorporada a nuestro ordenamiento jurídico interno” (García Castillejo, 2003: 53). Más si cabe en un contexto digital donde la gestión de procesos convergentes entre industrias, así como la verificación del cumplimiento de la ley en el más estricto campo televisivo, requiere de una autoridad que asesore, regule y, si fuera necesario, imponga sanciones a los distintos actores del mercado.

5.2.1. Organismos reguladores del audiovisual: la CMT y el futuro CEMA

En ausencia de un verdadero Consejo del Audiovisual, señalada como asignatura pendiente de la transición democrática española en lo que respecta a comunicación social (Bustamante, 2006b: 106-108), la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) ha sido el organismo regulador de las telecomunicaciones y del audiovisual desde su creación en 1997. Sin embargo, por no ser estrictamente un consejo audiovisual, al estilo de sus homólogos europeos, ha recibido numerosas críticas provenientes de diversos sectores porque, si bien la CMT ofrece una magnífica representación del sector audiovisual a nivel macroeconómico en sus distintos informes, no se encarga de diversos aspectos vinculados al día a día de la televisión o de la radio que, por elementales, ofrecen ciertas limitaciones en su labor.

Con todo, la CMT no deja de ser una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, por medio de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (SETSI). Su sede se encuentra en Barcelona.

En función de la vigente Ley 32/2003, las labores que la CMT ha desempeñado se pueden resumir en:

- Función arbitral entre operadores
- Control del cumplimiento de las obligaciones de servicio público
- Asignación de numeración a los operadores
- Adopción de medidas para asegurar la libre competencia
- Informe de las propuestas de tarifas
- Fijación de los precios máximos de interconexión a las redes públicas
- Ejercicio de la potestad sancionadora
- Coordinación de sus funciones con la Comisión Nacional de la Competencia

En cambio, por orden de la Ley de 2010⁸⁸, se crea el Consejo Estatal de Medios Audiovisuales (CEMA), autoridad independiente, supervisora y reguladora de actividad de los medios de titularidad del Estado o que estén bajo su competencia, con capacidad sancionadora, encargada del control y seguimiento del cumplimiento de la mencionada ley y, en general, de la normativa audiovisual de ámbito estatal.

Según se desprende de los artículos del texto, entre sus tareas principales figuran velar por y garantizar:

- el libre ejercicio de la comunicación audiovisual en materia de radio, televisión y servicios conexos e interactivos en las condiciones previstas en la Ley General Audiovisual;
- la plena eficacia de los derechos y obligaciones establecidos en la Ley General Audiovisual, en especial todo lo referente al menor;

⁸⁸ Título V de la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual, arts. 44 a 54.

- la transparencia y el pluralismo del sector de los medios de comunicación audiovisual;
- la independencia e imparcialidad del sector público estatal de radio, televisión y servicios conexos e interactivos, y el cumplimiento de la misión de servicio público que le sea encomendada.

Según está previsto en la Ley, los miembros del Consejo Audiovisual serán elegidos por una mayoría de 3/5 en el Congreso. El texto también prevé que dichos consejeros sean escogidos de entre personas de reconocida competencia en materias relacionadas con el sector audiovisual en todas sus vertientes. Entre otras funciones, este organismo será también el encargado de establecer el catálogo de emisiones deportivas de interés general que han de ser emitidas en directo que se ha comentado con anterioridad.

No obstante, con la creación del futuro Consejo de Medios, tal como indica Juan Varela en su *blog*, “se corre el riesgo de volver a administrar el pasado con una propuesta ajena a Internet, las telecomunicaciones y las preferencias de los ciudadanos por las ofertas de paquetes de banda ancha y móvil”⁸⁹, donde se encuentra el más que probable futuro de la televisión. En este sentido, son idóneas las palabras de García Castillejo cuando afirma que la independencia, jurídica y organizativa, del nuevo Consejo “no obsta a la necesidad de que sea dotado de herramientas institucionales de coordinación con la Autoridad de las Telecomunicaciones, para así garantizar una mejor protección y defensa de los intereses de los ciudadanos en todo lo referido a los servicios audiovisuales, en todos los distintos soportes, y que a medio o largo plazo pueda terminar convergiendo en un solo organismo” (García Castillejo, 2006).

5.3. La televisión pública en España: la corporación RTVE

Las emisiones de Televisión Española comenzaron en 1956 y la segunda cadena comenzó a emitir en 1976. Sin embargo, el origen del Ente Público Radiotelevisión Española está en el Decreto de 11 de octubre de 1973, el cual supuso la configuración de un servicio público centralizado que, hasta unos años más tarde, no fue considerado como organismo autónomo.

En este sentido, el Estatuto de la Radio y Televisión Española de 1980 es el marco jurídico que recoge por primera vez la naturaleza, estructura y régimen jurídico del ente: la radiodifusión y la televisión son servicios públicos esenciales cuya titularidad pertenece al Estado. También supuso la primera pretensión de “tener en cuenta todas las formas actuales y futuras” (Camacho Ordóñez, 2006: 212) ya que, a pesar de que solo existía la televisión estatal por aquel entonces, se estaban fraguando diversos proyectos de canales propios en las Comunidades Autónomas más interesadas.

Enrique Bustamante, estudiando la estrecha conexión que existe entre política y radiotelevisión, distingue diferentes etapas por las que ha pasado la radiotelevisión en nuestro país las cuales, durante muchos años y de forma inevitable, coinciden con el papel de RTVE en el contexto político, económico, cultural y comunicativo de una España en constante cambio. En tal sentido, una vez superadas las etapas franquistas, el

⁸⁹ *Periodistas 21* (11-III-2010).

autor habla de cuatro fases⁹⁰ que coinciden con las diferentes alternancias políticas en el país (Bustamante, 2006a):

- el periodo de la transición, entre 1975 y 1982, que abarcaría el periodo “continuista en lo real” recientemente mencionado, en el cual la televisión pública adquirió un nuevo régimen jurídico y se convirtió en el medio preferido por las familias españolas para pasar su tiempo de ocio;
- el primer periodo del gobierno socialista, de 1982 hasta 1996, que vio pasar a cuatro directores generales del ente público en unos años en los cuales se produjo la aparición de las primeras televisiones públicas a nivel autonómico y, posteriormente, el establecimiento de un sistema mixto, de operadores públicos y privados, sin igual en el resto de países europeos. En él, TVE, la principal afectada por la nueva situación, “pasó de autofinanciarse con sólo publicidad e incluso obtener beneficios, a no poder cubrir con los ingresos de publicidad poco más de un tercio de sus necesidades financieras”⁹¹;
- los gobiernos del Partido Popular, de 1996 hasta 2004, en el que, en varios conatos, se intentó redefinir la función del servicio público en un clima de ruina financiera de RTVE. En esta época, entre otros hechos, se llevó a cabo la privatización de Retevisión en 1997 y la entidad pública se convirtió, junto a grupos privados, en motor de la televisión digital por satélite;
- los gobiernos de Rodríguez Zapatero, desde 2004 hasta la actualidad; en lo que al audiovisual y a RTVE se refiere, se inició con la formación del Consejo para la reforma de los medios de comunicación de titularidad del Estado, ha visto la aprobación de la Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española, y está marcada por el exagerado endeudamiento de la entidad.

Con importantes cambios con respecto al informe entregado por los expertos que formaban el Consejo y que se señala como origen del texto, la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal, derogó la anterior Ley 4/1980, modificando el sistema tanto organizativo como financiero de la televisión pública, aunque esta seguirá siendo de aplicación a los efectos previstos en la ley reguladora del Tercer Canal de Televisión y en la ley de Televisión Privada.

En lo organizativo, bajo la nueva denominación de Corporación RTVE, se ejerce la función de servicio público a través de dos sociedades mercantiles estatales, de cuyas acciones es titular la propia Corporación: Televisión Española (TVE) y Radio Nacional de España (RNE). La dirección y administración de la Corporación corresponde al Consejo de Administración, que desarrolla sus funciones de dirección ejecutiva ordinaria a través de su Presidente⁹², quien dirigirá la Corporación.

El Consejo está compuesto por doce miembros, elegidos por las Cortes Generales, de los cuales ocho son elegidos por el Congreso de los Diputados y cuatro por el Senado. En condiciones ordinarias, el mandato de los consejeros es de seis años, aunque el Consejo se renovará parcialmente cada tres años y, si la deriva que toma la Corporación en materia económica y financiera produce pérdidas en su patrimonio o

⁹⁰ Bustamante, Enrique (2006), cap. 2-5.

⁹¹ CMT. *Informe anual 1998*, p. 157.

⁹² Desde noviembre de 2009, Albert Oliart es el presidente de Corporación RTVE.

en su presupuesto, los consejeros deberán cesar en su puesto antes de que el mandato finalice.

Asimismo, las Cortes Generales deben aprobar mandatos que concretarán los objetivos generales de la función de servicio público de la Corporación RTVE, los cuales deberán “ser desarrollados cada tres años en los programas acordados por el Gobierno con la Corporación RTVE”⁹³.

Desde el punto de vista financiero, con la Ley 17/2006, se establecía un sistema de financiación mixta basado tanto en los Presupuestos Generales del Estado como en los ingresos publicitarios, eliminando la posibilidad de recurrir a la financiación vía asunción de deuda pública.

No obstante, en un “cambio radical en el modelo económico de la Corporación pública” (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 36), mediante la aprobación de la Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de RTVE, se decidió suprimir la publicidad en las emisiones de las cadenas públicas. La norma permite, sin embargo, el patrocinio de eventos deportivos y culturales. Como señala Dimitrina Jivkova, “a pesar de que el Gobierno español intentó basar la reforma financiera en la ley 17/2006 [...] tal conexión no existe porque dicha ley apostó por un modelo mixto de financiación que incluía publicidad y dinero presupuestario” (Jivkova Semova, 2009: 3).

El nuevo sistema toma en cuenta los ingresos de los sujetos pasivos, y muy especialmente los que, de forma tanto directa como indirecta, habrán de percibir por la supresión del régimen de publicidad retribuida y por la renuncia a contenidos de pago en la Corporación RTVE. Por ello, para financiar la televisión pública, la Ley contempla que se otorgue una cuota fija sobre los ingresos de los operadores de televisión y de telecomunicaciones que, en teoría, recibirán toda esa publicidad con la que RTVE deja de comercializar.

Así, los operadores de televisión deben contribuir a la financiación de la televisión pública con un 3% de su facturación anual hasta un tope del 15% del presupuesto de esta; los operadores de pago en cualquiera de sus variantes —cable, satélite o terrestre— deberán pagar el 1,5% hasta un tope de 240 millones de euros —el 20% del presupuesto—; y las operadoras de telecomunicaciones aportan el 0,9% hasta un tope de 300 millones de euros o, lo que es lo mismo, hasta un máximo del 25% del presupuesto de la corporación estatal. Con todo, el presupuesto máximo para RTVE se fijó en 1.200 millones de euros, de los cuales aproximadamente el 41,5% será sufragado mediante aportación directa de las arcas públicas.

Del mismo modo, RTVE mantendrá como fuentes de ingresos comerciales la radiodifusión internacional vía satélite, la prestación de servicios a terceros y la venta de sus propias producciones, interesándose por el cumplimiento de unas cuotas de antena de producción europea y de elevado potencial competitivo que afecta directamente a la producción de ficción televisiva.

En cuanto a su estructura, RTVE es considerado el mayor grupo audiovisual español. Gestiona dos canales generalistas y varios temáticos. Además, existe TVE Internacional para la emisión de contenidos televisivos en el extranjero, que se divide a

⁹³ Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal.

su vez en tres señales destinadas a América, Europa y Asia. Asimismo, todas las cadenas se pueden ver por TDT, plataformas de satélite o cable.

La 1 fue fundada en 1956 bajo la denominación de TVE1. Ofrece una programación generalista de ámbito nacional con un cien por cien de penetración. Ha sido la cadena dominante del panorama televisivo hasta la entrada de los operadores de televisión privada en el año 1990, e incluso con la competencia de estas ha mantenido unos niveles que la han situado como líder de audiencia hasta el año 2003⁹⁴. Durante el periodo 2008- 2010, tras dejar paso a Telecinco como líder, ha retomado su primera posición en la medición de audiencias, gracias a una nueva política corporativa.

La 2 fue fundada en 1965 y también tiene una programación generalista. En cambio, posee un carácter más cultural y complementario a los contenidos de La 1. En este sentido, el perfil de su audiencia y su redefinición como canal cultural la permiten afrontar de forma óptima la fragmentación de las audiencias. A mediados de 2010, el Consejo de Administración de la Corporación aprueba la remodelación de su programación y contenidos, con el objetivo de posicionarla como la cadena de referencia para la creatividad y el talento⁹⁵.

Los actuales canales temáticos de RTVE son: Canal 24 horas, fundado en 1997 y primer canal de noticias en España; Teledeporte, canal dedicado a la retransmisión de eventos deportivos no emitidos por La 1 y La 2 o que son de carácter excesivamente minoritario; Clan TVE, canal temático infantil y juvenil que dedica sus emisiones a ofrecer principalmente contenidos de ficción; y TVE HD, nuevo canal en alta definición disponible en televisión digital terrestre.

5.4. La amplia red de canales autonómicos

Las leyes de creación de las distintas televisiones autonómicas se ven fundamentadas en la Ley 46/1983, de 26 de diciembre, reguladora del Tercer Canal de Televisión⁹⁶. Tal como apunta Camacho Ordóñez, “el marco legal de la televisión pública autonómica se completa con los respectivos Estatutos de Autonomía de las Comunidades Autónomas, y con las Leyes, promulgadas por las Asambleas o Parlamentos Autonómicos, que crean y regulan las Empresas Públicas que prestan el servicio de radio y televisión en sus respectivos ámbitos territoriales” (Camacho Ordóñez, 2006: 253).

La gestión de cada una de ellas —no todas las Comunidades Autónomas poseen televisión pública propia— es responsabilidad de la Comunidad de turno. No obstante, estas han sufrido “similares avatares políticos [...] en su relación con el Gobierno central” (Écija Bernal, 2005: 27) y “presentan unas estructuras empresariales muy similares, que siguen en gran medida el modelo de RTVE” (Mateo y Bergés, 2009: 73).

La Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA) se creó con el fin de afrontar mejor la nueva situación competitiva, consecuencia de la aparición de las primeras cadenas privadas en 1989. Su objetivo era “construir un grupo

⁹⁴ Según las mediciones realizadas en España por TNS.

⁹⁵ En un intento de posicionarse ante la mayor oferta de canales de TDT, La 2 deja de emitir su programación deportiva, infantil y parlamentaria y añade programación cultural. Esto provoca que el, hasta entonces, Cultural.es se funda con La 2.

⁹⁶ Vigente hasta el 1 de mayo de 2010, fecha de entrada en vigor de la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.

de compras que permitiera a los canales implicados el acceso al mercado nacional e internacional de derechos audiovisuales con una capacidad adquisitiva competitiva, y crear un marco estable para la conclusión de acuerdos de coproducción” (Moragas, Garitaonandía y López, 1999: 159). Entre las firmantes del acuerdo se encontraban la totalidad de cadenas públicas autonómicas del momento, es decir, Euskal Irrati Telebista (ETB), Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), Compañía de Radio-Televisión de Galicia (CRTVG), Radiotelevisió Valenciana (RTVV), Radio y Televisión de Andalucía (RTVA), y Ente Público Radio Televisión Madrid (EPRTVM).

Posteriormente, a medida que se han ido creando, las diferentes corporaciones autónomas se han ido incorporando a la Federación hasta configurar un total de 12 entes públicos. Así, Radio Televisión Canaria se fundó en 1999, Radiotelevisión de Castilla-La Mancha en 2000 y el Ens Public de Radiotelevisió de Les Illes Balears, la Corporación Aragonesa de Radio y Televisión, la Radiotelevisión del Principado de Asturias y la Radio Televisión de la Región de Murcia en 2005. La única Comunidad Autónoma con radio y televisión propias que no pertenece a FORTA es Extremadura⁹⁷, que lo hace por voluntad propia.

Actualmente, todavía quedan algunas Comunidades Autónomas —Cantabria, Castilla y León, La Rioja y Navarra— que no han solicitado la concesión del tercer canal de televisión. Sin embargo, estas sí que disponen de uno o varios canales autonómicos privados.

En líneas generales, las situaciones que afrontan las Comunidades Autónomas son diversas en lo que se refiere a la puesta en marcha del mercado televisivo en la era digital, pues cada una tiene competencia para establecer políticas audiovisuales y conceder licencias de emisión en el ámbito regional y local. En este sentido, no existe acuerdo en qué plazos se deben seguir ni bajo qué criterios se deben otorgar las oportunas licencias. Como indica Bustamante, tal situación ha propiciado que sus actuaciones sean vistas bajo “el signo de clientelismo político” (Bustamante, 2008: 30) en torno a las cuales los grandes grupos de comunicación se sitúan para obtener réditos en la explotación de producción de contenidos o en la creación de marcas propias en torno a una serie, más o menos amplia, de licencias de emisión.

A la vista de los resultados cosechados desde el año 2000, puede parecer que las televisiones autonómicas aguantan bien la fragmentación de las audiencias. Ese año, su cuota de audiencia agregada reflejó unos resultados del 17,7%. Casi una década más tarde, en abril de 2009, los resultados eran del 14%. Sin embargo, es importante contemplar que las televisiones de la FORTA han sufrido un descenso en audiencias “equiparable al de las grandes cadenas, con la ventaja comparativa de haber ido añadiendo nuevos socios y canales al grupo” (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 171).

⁹⁷ Existe la Corporación Extremeña de Medios Audiovisuales (CEXMA) desde el año 2000, operando con Canal Extremadura TV y con Canal Extremadura Radio.

5.5. Los principales grupos privados de comunicación audiovisual en España

La evolución del sector de la comunicación en España se ha visto moldeada por múltiples factores que van desde lo histórico y cultural (Hallin y Mancini, 2004) hasta lo político y económico (Vázquez Montalbán, 2000: 195).

Las empresas de comunicación en España han ido evolucionando, al igual que otros muchos sectores industriales y en otros muchos países, con el paso del tiempo. En este sentido, se pueden distinguir diversas fases:

- los inicios del siglo XX, cuando se crean las primeras sociedades anónimas a partir de industrias familiares (Hilferding, 1985). A este respecto, Núria Almiron señala que “Esta transformación tiene como principal o más inmediata consecuencia un notable aumento de los recursos financieros de las sociedades” (Almiron, 2006: 171);
- a partir de los años cincuenta y sesenta, en un segundo estadio evolutivo fruto del empuje del desarrollismo (Vázquez Montalbán, 1971: 163-198);
- a partir de la década de los ochenta y durante la década de los noventa, “coincidiendo con el fin del período de crecimiento fordista de la sociedad de consumo” (Bustamante, 2003: 27).

Las necesidades de financiación en el desarrollo y crecimiento de tales empresas han sido, son y serán enormes. Por ello, los medios de comunicación suelen crecer vinculados a los intereses políticos y financieros, y su estudio permite entender de forma más clara las actuaciones de estos en un contexto de convergencia tecnológica y empresarial.

El primer intento de abordar en profundidad las relaciones entre medios de comunicación y banca fue el de Enrique Bustamante. De forma documentada y exhaustiva, la penetración de la oligarquía financiera en los grandes grupos de comunicación de principios de los ochenta y las conexiones de estos con la banca y la gran industria han sido definidas como “la nota decisiva que imprime su sello sobre la información” (Bustamante, 1982: 22).

Desde el trabajo de Bustamante hasta los tiempos actuales, lo cierto es que los medios de comunicación en España han conocido una época de expansión, maduración, internacionalización y consolidación sin precedentes. Durante este periodo se han creado grandes grupos de comunicación multimedia que han sustituido a las anteriores empresas propiedad de grupos familiares a través de integraciones verticales y horizontales, más o menos llamativas para el gran público.

José Fernández Beaumont destaca varias razones que han motivado la formación de grandes grupos multimedia españoles, distinguiendo entre causas genéricas y específicas. En las primeras, el objetivo general “es tener el control de toda la cadena de valor y obtener sinergias de estos procesos”. En las segundas, el objetivo es “el aprovechamiento de las especificaciones de cada medio [y el] impulso de nuevos proyectos” (Fernández Beaumont, 2008: 83).

Sin duda, los medios de comunicación son la industria cultural más importante del país, que a su vez es, por volumen de negocio e intereses, una de las más relevantes

en la sociedad moderna. Según los datos aportados por José Ignacio Wert en diciembre de 2009, los medios convencionales suponen en torno al 40% del valor añadido bruto del total de las industrias de este tipo en España, las cuales representan un 3% del PIB total del país (Wert, 2009: 18).

Además de los grupos multimedia clásicos, han ido surgiendo otros grandes conglomerados empresariales con posiciones muy fuertes en diversos medios. Actualmente, los principales grupos españoles son el Grupo PRISA, Unidad Editorial, Vocento y, con una integración más limitada, el Grupo Planeta-De Agostini. En el plano audiovisual, junto a ellos se sitúan otros grandes grupos, como Imagina, Gamp Audiovisual y Gestevisión-Telecinco, o la Corporación RTVE y FORTA —ya analizados— que también son de gran influencia en el sistema televisivo de nuestro país. Se puede afirmar que todos ellos configuran el segmento industrial mayoritario y representativo del sistema televisivo español y, a partir de ellos, se pueden realizar algunas inferencias de interés para la investigación que nos ocupa.

Son cuatro los grupos privados de comunicación —Vocento, Prisa, Grupo Antena 3 y Gestevisión-Telecinco—que cotizan en Bolsa. De hecho, el último de ellos cotiza en el Ibex 35, principal índice de referencia de la Bolsa española, con un *free float* que alcanza el 48,46% de su accionariado a finales de 2009⁹⁸.

Fernández Beaumont también realiza una clasificación de los principales grupos de comunicación atendiendo a diversos factores. De ella se desprende que existen grupos dominantes —controlados por conglomerados extranjeros, con vocación multimediática, emergentes con fuerte voluntad expansiva— y grupos de tamaño medio, regional o especializado. En todos ellos, el intento por producir y comercializar multiproductos, fruto de la convergencia y de las sinergias características de un entorno digital, hace que la búsqueda de nuevos mercados y nuevos públicos, combinando medios tradicionales y modernos, sea una constante y se convierta en un factor clave en la estrategia de los propios grupos. En este sentido, el desarrollo audiovisual e interactivo son determinantes, tal como lo confirman los movimientos empresariales de los últimos años.

Volviendo a los factores que determinan la clasificación de los grupos de comunicación, quizás sea el asunto de la propiedad extranjera el más importante. Como señala Wert, el grado de internacionalización pasiva de los principales conglomerados mediáticos españoles es elevado y apunta a Italia como país con una mejor expansión en los medios de comunicación de España. El autor indica que “la propiedad extranjera controla efectivamente, con sólidas mayorías, dos de los mayores conglomerados [...], Telecinco y Unidad Editorial” (ibíd.: 19-20). Según la información corporativa ofrecida en Internet, Unidad Editorial está controlado en un 96% por RCS Media Group, principal grupo editorial del país transalpino.

Sin embargo, no se debe olvidar que en el más restringido sector de la televisión la presencia extranjera es una constante: el grupo Antena 3 está poseído en una quinta parte por UFA Films, perteneciente al grupo RTL que, a su vez, pertenece a Bertelsmann (véase cap. 4, apartado 4.4.2.3); la propia Telecinco, que ha absorbido recientemente a la cadena competidora Cuatro, pertenece en un 50,1% a Mediaset Investimenti, conglomerado de medios dentro de la estructura de la italiana Fininvest

⁹⁸ <http://www.telecinco.es/inversores/es/accionariado2009.shtml>

(véase cap. 4, apartado 4.4.4.3); y laSexta, aunque controlada mayoritariamente por Gamp Audiovisual (véase cap. 5, apartado 5.5.1.4), es poseída en un 40,51% por la mexicana Televisa⁹⁹.

5.5.1. Las principales cadenas de televisión privada

La actual fragmentación y segmentación de la oferta televisiva en España tiene sus raíces en la aparición de los primeros canales autonómicos y la posterior Ley de Televisión Privada en 1988. En 1990, nacieron las grandes cadenas generalistas Antena 3 y Telecinco, además de la otrora cadena de pago Canal+. No obstante, durante la década de los noventa también surgieron nuevas formas de distribuir canales —bien por satélite, bien por cable—, y con ellas, empresas comercializadoras de canales de televisión, que serán estudiadas en apartados posteriores.

Son varios los autores que han dedicado algunas de sus investigaciones a analizar el periplo inicial de la iniciativa privada en el marco televisivo español y, a grandes rasgos, todos ellos coinciden en la peculiaridad del modelo establecido, la crisis de identidad del servicio público que sufrió la propia televisión pública hasta ese momento monopolística y, en definitiva, la gran transformación que supuso en el panorama audiovisual español (López Escobar y De la Viuda, 1990; Álvarez Monzoncillo e Iwens, 1992; Bustamante, 1999, 2002; Arrese, 2000; Sánchez-Tabernero, 2000a).

Juan Pablo Artero va un poco más allá y sintetiza la historia de la competencia televisiva en España en tres grandes periodos que abarcan la totalidad de la década de los noventa y el primer lustro del siglo XXI (Artero Muñoz, 2008):

- sus inicios, desde la concesión de las licencias hasta 1994, que estuvieron marcados por los problemas financieros de las diferentes compañías y la falta de especialización de sus responsables en la gestión de empresas de televisión;
- su periodo de expansión, desde 1995 a 1999, cuando se produce una mayor estabilidad financiera que contrasta con los continuos cambios accionariales en Antena 3 y Telecinco;
- y su periodo de madurez, a partir de 2000, donde se inicia la andadura digital de ambas cadenas, se produce su salida a Bolsa e, inevitablemente, su gestión empresarial diversa comienza a dar resultados diferentes.

5.5.1.1. Los canales del grupo Antena 3

Antena 3 de Televisión S. A. se constituyó el 7 de junio de 1988, pero no fue hasta diciembre de 1989 cuando comenzó a realizar pruebas experimentales, y hasta enero de 1990 no inició sus emisiones regulares (Écija Bernal, 2005: 81). Su composición accionarial inicial se encontraba determinada por la composición de su grupo homólogo radiofónico Antena 3 Radio y por el grupo empresarial catalán La Vanguardia, con una presencia importante también en la emisora de radio: entre ambos alcanzaba un 25% de la propiedad de la nueva televisión. Además, el accionariado lo completaban empresas de prensa española y revistas en un 14%; empresas españolas de otros sectores en un 35%; directivos y profesionales del propio grupo en un 10%; y varias empresas extranjeras en un 16% (Artero Muñoz, 2008: 21-22).

⁹⁹ http://www.laSexta.com/informacion_corporativa

No obstante, en sus más de veinte años de existencia, tal como señala Enrique Guerrero, Antena 3 “ha modificado su composición accionarial sustancialmente, produciéndose varios cambios en su propiedad, y sucediéndose como accionistas mayoritarios grupos empresariales vinculados de algún u otro modo a la comunicación” (Guerrero, 2010a: 175). Entre otros, el grupo Zeta o Telefónica han sido accionistas del grupo, pudiéndose afirmar que han marcado distintas etapas en su evolución empresarial.

En la actualidad, según su propio sitio web¹⁰⁰, el accionariado del grupo Antena 3 está compuesto en un 44,58% por el Grupo Planeta de Agostini; en un 20,49% por UFA Films; en un 29,93% por acciones que cotizan en Bolsa como capital flotante, que no son tratadas como participaciones estratégicas de grandes accionistas. Además, el último 5% son acciones de autocartera, el límite accionarial para este tipo de operaciones en España.

También desde sus inicios pero con una fuerte intensificación desde 1997, directa o indirectamente a través de las sociedades que la componen, Antena 3 se ha caracterizado por desarrollar una importante política de diversificación pues, a través de sus distintas líneas de negocio, está presente en los medios de comunicación más relevantes: las ya mencionadas televisión y radio, el cine, Internet y la publicidad. Según la propia memoria del grupo en 2009¹⁰¹, el objetivo ha sido aprovechar sinergias sobre la actividad de la televisión interactiva. De este modo, el grupo Antena 3 está compuesto por su empresa matriz, Antena 3 de Televisión, y sus empresas filiales y asociadas.

En el ámbito de la televisión, gestiona directamente los canales Antena 3, Neox y Nova por televisión digital terrestre. Además, explota la señal de Antena 3 Internacional por satélite; cuenta con un canal en alta definición, Antena 3 HD; y opera el canal autonómico Antena 3 Canarias en las islas del mismo nombre. Por último, desde el 23 de agosto de 2010, ha añadido a su oferta televisiva un nuevo canal, Nitro, solo disponible en TDT, que va dirigido a un público masculino. Con este nuevo movimiento, Antena 3 completa la segmentación de su oferta, intentando adaptarse a las tendencias del mercado: si bien el principal canal del grupo continúa siendo de carácter generalista, Neox se dirige a un público juvenil y Nova, a uno femenino.

Además, el grupo absorbió a laSexta, según su anunció del 14 de diciembre de 2011. Con dicha operación, que se cerró para proceder a la integración de ambas sociedades mediante una fusión por absorción de laSexta por parte de Antena 3, que adquirirá en consecuencia por sucesión universal la totalidad del patrimonio de laSexta con la consiguiente extinción de la personalidad jurídica de ésta, el grupo realiza un esfuerzo para presentar batalla a Gestevisión Telecinco

Como señalan Rosario de Mateo y Laura Bergés, su “diversificación multimedia se organiza en sociedades filiales para la gestión de los diferentes medios de comunicación del grupo” (Mateo y Bergés, 2009: 71). Por ello, tras la polémica desaparición de Antena 3 Radio hace más de una década, Antena 3 Televisión, a través de su filial de publicidad, adquirió Uniprex y Cadena Voz de Radiodifusión,

¹⁰⁰ <http://www.grupoantena3.com/GrupoAntena3/sobre-nosotros/accionistas/es>

¹⁰¹ Grupo Antena 3. Memoria Anual 2009. Disponible en: <http://www.grupoantena3.com/GrupoAntena3/memoria-financiera/es>

reactivando su presencia en la radio como unidad de negocio y organizando sus varias licencias de radio bajo la denominación de Onda Cero y Europa FM, que desarrollan actividades bajo la gestión de la propia Uniprex.

Además, el grupo cuenta con divisiones que ofrecen sus actividades en diversas tareas de la cadena de valor del producto televisivo. Así, son varias las sociedades que realizan tareas relacionadas con la publicidad y las relaciones públicas: Atres Advertising comercializa los distintos medios convencionales del grupo; Unipublic, que se dedica a la publicidad no convencional mediante la organización de acontecimientos y la gestión de campañas publicitarias; Movierecords, que comercializa publicidad para salas de cine; o Antena 3 Eventos, que mediante la organización de eventos de diversa índole intenta potenciar la repercusión mediática de cada una de las acciones que se llevan a cabo.

Otras empresas del grupo están relacionadas con la producción cinematográfica o con la innovación tecnológica. En el primer caso, destacan Antena 3 Films y Ensueño Films. En el segundo, mediante A3 Multimedia, se intenta integrar los contenidos audiovisuales en propiedad en cualquiera de las nuevas plataformas o soportes existentes y, mediante I3 Televisión, se comercializan productos de *software* basados en la tecnología de la información.

En un intento de convertirse en operador global y multisoporte de contenidos, además de establecer una política propia que abarque la evolución de la gestión publicitaria y el crecimiento del vídeo bajo demanda, Antena 3 puso en marcha Televisión 3.0. En este sentido, el grupo ha marcado una pauta única, concibiendo todos sus canales como un todo donde la marca se comercializa al unísono. Así, se emiten los cortes publicitarios en todos los canales del grupo al mismo tiempo, con el fin de buscar una mayor rentabilidad económica. Dicha estrategia, pionera en Europa, ofrece a los anunciantes soluciones eficaces en el nuevo entorno competitivo.

Según el Observatorio Europeo del Audiovisual, la facturación de Antena 3 en el periodo 2005-2007 estaría estancado. Los datos ofrecidos son: 864,7 millones de euros en 2005; 869,8 millones en 2006; y 878 millones en 2007. Como muestra, en el periodo interanual 2006-2007, tan solo consiguió crecer un 0,9% en términos de facturación. Sin duda, dichos datos de estancamiento contrastan con las grandes fluctuaciones del primer lustro de siglo, cuando vivió dos años de beneficios importantes –2000 y 2001– frente a otros dos de pérdidas –2002 y, especialmente, 2003– (Artero Muñoz, 2008: 211). En 2004, fruto de su salida a Bolsa el año anterior¹⁰² y de la nueva política presupuestaria impuesta por el Grupo Planeta, consiguió estabilizar sus cuentas y comenzar a crecer a niveles que, como se señalan, rondaron la barrera de los 900 millones de euros de facturación.

En este punto, es importante reseñar la diferencia en las cantidades ofrecidas por el propio Observatorio Europeo y las ofrecidas por la propia compañía en sus memorias anuales en el año 2007: si el primero indica una facturación de 878 millones de euros ese año, para el grupo Antena 3, la propia compañía señala una de 937 millones de euros. A falta de datos más recientes, no sin cierta precaución debido a la imposibilidad de contrastarlos, se ofrecen los datos económicos del grupo obtenidos del análisis de sus propias memorias anuales.

¹⁰² El grupo Antena 3 salió a Bolsa en octubre de 2003.

De ellos se desprende que, en el periodo 2007-2009, la facturación de la compañía descendió en un 16,6% y su beneficio neto lo hizo en un 55%. La reducción de ingresos, la mayoría provenientes de la publicidad, está en la línea de las tendencias del sector, afectados por la grave crisis económica. Sin embargo, es de destacar la consolidación de las audiencias de las cadenas de televisión digital terrestre Neox y Nova, que hizo que Antena 3 fuera uno de las empresas televisivas más resistentes a la caída de la inversión publicitaria.

En 2009, Antena 3 obtiene 651 millones de euros de facturación y 64 millones de beneficio neto. Aunque positivo, el beneficio de la empresa no había ostentado cifras tan bajas desde los anteriormente señalados años 2002 y 2003. Con respecto al año 2008, cuando la facturación alcanzó 767 millones de euros y el beneficio neto de la compañía se estableció en 147 millones, el descenso fue de 15,12 y 56,46% respectivamente.

El cuadro LXXXVII refleja de forma clara cómo las audiencias de Antena 3, al igual que las del resto de operadores tradicionales, han ido descendiendo durante la década. En el año 2000, sus índices de audiencia se situaban en un 21,6%; en 2007 y 2008, cuando la fragmentación de las audiencias se mostraba ya como consecuencia directa de la aparición de una mayor oferta televisiva, su cuota de pantalla se estableció en un 17,4 y en un 16% respectivamente. En lo que se refiere a los datos de 2009, según su memoria anual, Antena 3 concluyó como grupo privado líder de audiencias, con una media del 16,6% de cuota de pantalla¹⁰³.

En 2010, se produjo un nuevo éxito en la estrategia comercial del grupo, ya que Nova y Neox consiguieron una audiencia conjunta del 6% el 19 de julio, récord en audiencias para las cadenas temáticas surgidas tras el apagón analógico. Así, Nova alcanzó un 2,54% y Neox su segundo mejor dato, un 3,51%. De forma particular, el caso de este último es digno de mención, pues ha alcanzado cotas inesperadas incluso para sus propios gestores: por aquellas fechas consiguió liderar en solitario el *ranking* de los canales exclusivos de TDT y logró ponerse a la par, e incluso superar, la audiencia media de, por ejemplo, La 2¹⁰⁴. Estos últimos registros adquieren, si cabe, mucha más relevancia si se tiene en cuenta que en ese último año, el crecimiento de Nova ha sido del 89% y el de Neox del 62%¹⁰⁵. Además, desde enero de 2011, la cadena de Planeta dispone en exclusividad de los mayores éxitos cinematográficos de Disney gracias a un acuerdo que también incluye algunas series menores del conglomerado americano¹⁰⁶; algo de gran importancia estratégica para mantener sus audiencias.

5.5.1.2. Las cadenas del grupo Gestevisión Telecinco

La segunda cadena en ver la luz fue la de Gestevisión Telecinco, que comenzó a emitir el 3 de marzo de 1990 bajo la denominación simplificada de “Telecinco”. El promotor de la primera sociedad mercantil fue Germán Sánchez Ruipérez, presidente por aquel entonces del grupo Anaya y que posteriormente sería designado como presidente de la nueva sociedad televisiva. Más tarde, se unirían el grupo Fininvest, que a la postre se ha convertido en el accionista de referencia, y el grupo Once, a través de Divercisa, su filial dedicada a medios de comunicación.

¹⁰³ Grupo Antena 3, 2009: p. 28.

¹⁰⁴ *El Economista* (20-VII-2010).

¹⁰⁵ *La Razón* (1-X-2010).

¹⁰⁶ *El Mundo* (4-X-2010).

Juan Pablo Artero, que ha estudiado los diferentes modelos estratégicos que ha adoptado la compañía a lo largo de su historia, diferencia entre tres grandes periodos (Artero Muñoz, 2007):

- la etapa de Valerio Lazarov, de 1990 a 1994, en la cual el empresario italiano Silvio Berlusconi se hace rápidamente con el control de la empresa y coloca al director y productor rumano como consejero delegado. Durante los dos primeros años, Telecinco fue la cadena comercial líder de audiencias, atrayendo una gran cantidad de ingresos, hasta el punto de casi igualar lo recaudado por Antena 3 y Canal+. Sin embargo, a partir de 1992, su audiencia comienza a caer —con ella disminuye su rendimiento económico— y cerró sus cuentas de 1993 y 1994 con pérdidas;
- la etapa de Maurizio Carlotti, de 1995 a 1999, que asume de forma personal la gestión económica, administrativa y financiera de la empresa e inicia una etapa de saneamiento, con remodelación de programas y recorte de gastos. En este periodo, Telecinco no intenta buscar audiencias masivas a cualquier precio, sino el público objetivo más interesante para los anunciantes: “este cambio le permitió añadir valor al producto básico” y “convertirse en una de [las cadenas] más rentables de Europa desde 1997” (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007: 598). En este sentido, también ayudó la estabilidad organizativa de Telecinco, en contraste con lo que sucedía en Antena 3 por las mismas fechas;
- la etapa de Paolo Vasile, de 2000 hasta la actualidad, en la que Telecinco ha batido récords de audiencia y ha obtenido “un éxito espectacular en el sector televisivo español durante la primera década del siglo XXI” (Sánchez-Tabernero, 2010: 61). Su estructura de propiedad entre 2000 y 2004 sufrió cambios significativos que provocaron la toma de la mayoría del capital por parte de Mediaset. Este último año comenzó a cotizar en Bolsa y, desde 2005, cotiza en el selecto Ibex 35.

Antes de la oferta pública de venta (OPV) de la que fue objeto el grupo, el capital social de la empresa estaba repartido de la siguiente forma: el grupo Mediaset poseía un 52%; Dresdner Bank, el 24%; el grupo Vocento, el 13%; y el fondo de inversiones holandés Ice Finance, el 9,9%. De esta forma, se reservaba un 0,4% para autogestión.

A fecha de cierre de tal oferta, en junio de 2004, Dresdner Bank y Ice Finance habían vendido todas sus acciones en Telecinco. Así, a finales de ese mismo año, Mediaset y Vocento mantenían sus porcentajes accionariales y el resto, el 36,86% de las acciones, cotizaba en Bolsa.

Desde entonces, el cambio más significativo se produce en julio de 2009, cuando Vocento se deshizo de su participación en Telecinco mediante operaciones cerradas en mercado, según comunicó a la CNMV. Según Wert, “podría ser que la compra de esta participación se hubiera hecho por cuenta del accionista mayoritario a través de alguna fórmula de aparcamiento financiero” (Wert, 2009: 19).

Tal como anuncia su propio sitio web, actualmente Gestevisión-Telecinco es propiedad en un 50,1% de Mediaset Investment, posee un *free flot* que alcanza el

48,46% de su accionariado a finales de 2009¹⁰⁷ y reserva un 1,44% de sus acciones a autocartera.

El grupo se encuentra estructurado bajo la sociedad dominante Gestevisión-Telecinco y descentraliza la actividad en varias filiales, que en su mayoría se dedican o bien a la producción audiovisual, o bien a la gestión de derechos de emisión o publicitarios. Como señalan Mateo y Bergés, “el grupo consigue así descentralizar la producción y gestión de sus canales en varias filiales, consiguiendo una estructura más flexible que al mismo tiempo le permite explotar nuevos mercados” (Mateo y Bergés, 2009: 72).

En cuanto a la producción y distribución del contenido televisivo y cinematográfico de la que es titular, el grupo opera, a través de la propia Gestevisión-Telecinco, bajo las denominaciones Telecinco Cinema y BigBang Media, poseída en un 30% y dedicada a la producción y distribución de programas y productos audiovisuales de toda clase y en cualquier soporte técnico.

Además, en el mismo área de negocio, opera a través de la Agencia Estatal de Televisión Latinoamericana de Servicios y Noticias España y a través de Mediacinco Cartera. Dentro de la primera se engloban Atlas Media, que ofrece servicios de agencia informativa para otros medios; la Agencia Estatal de Televisión Latinoamericana de Servicios y Noticias País Vasco, que también posee Mi Cartera Media y un 3% de Aprók Imagen; Producciones Mandarina, que controla en un 27%, y La Fábrica de la Tele, que controla en un 30% y se dedican a la producción y explotación comercial de contenidos audiovisuales televisivos. La segunda posee un 33% de la gran compañía de producción Endemol.

Publiespaña es otro de los bastiones del grupo Telecinco: la gestión de la publicidad se hace de forma centralizada a través de ella. Al igual que su homóloga Publitalia 80, se centra principalmente, pero no de forma exclusiva, en el ámbito televisivo. Opera con tres grandes marcas en el ámbito español: Publimedia Gestión, con gran experiencia en la comercialización publicitaria en todos los ámbitos del audiovisual; Advanced Media, especializada en la gestión publicitaria en los nuevos medios; y Publici Televisión.

Otras empresas de menor calado pero también relacionadas con el audiovisual son: Grupo Editorial Telecinco; Conecta 5; Cinematext España y Cinematext Italia, poseídas ambas en un 60%; y Premiere Megaplex, dedicada a la explotación de salas cinematográficas.

No obstante, todas las empresas anteriormente mencionadas tienen como objeto servir de apoyo a la actividad principal del grupo, que no es otra que la televisiva. En tal sentido, además de gestionar Telecinco, el grupo administra una importante cantidad de canales en la plataforma de televisión digital terrestre. Estos son LaSiete, Factoría de Ficción, Boing y Telecinco HD. Además, posee el 35% de Caribevisión, televisión hispana en Puerto Rico, desde 2007; y Cuatro, otra de las grandes cadenas de televisión del país y el 22% de Digital+, plataforma de televisión de pago vía satélite, desde 2009.

LaSiete comenzó sus emisiones en mayo de 2009, sustituyendo a Telecinco 2. Dentro del gran abanico de posibilidades que ofrece la TDT, la cadena ha preferido

¹⁰⁷ <http://www.telecinco.es/inversores/es/accionariado2009.shtml>

posicionarse como un canal generalista en el cual se ofrecen reposiciones de programas y ficciones emitidas ya en el primer canal.

Factoría de Ficción —conocida popularmente como FDF— sustituyó a Telecinco Estrellas en febrero de 2008 y su última reestructuración se produjo en julio de 2009. Sus orígenes se remontan al extinguido canal propiedad conjunta de Telecinco, Antena 3 y Globomedia. Su parrilla está dedicada íntegramente al cine, series, miniseries y espacios dedicados al público infantil.

Boing es el cuarto canal de televisión del grupo. Se trata de un canal temático de televisión infantil y juvenil, que emite series y dibujos animados y que opera en TDT desde septiembre de 2010. Al igual que su homóloga italiana, los acuerdos de colaboración con Time Warner, poseedora de gran parte del contenido que se emite, han hecho posible la creación del canal en España.

Como se mencionaba anteriormente, Gestevisión-Telecinco también es propietaria del canal generalista Cuatro y del 22% de la plataforma de pago Digital+ como consecuencia del acuerdo de fusión por absorción entre la primera y Sogecable¹⁰⁸. Dicha fusión supone la primera evidencia de la Ley de Medidas Urgentes en Materia de Telecomunicaciones aprobada tan solo unos meses antes. Así, ambas compañías han protagonizado la primera fusión de dos grandes cadenas de televisión en España, una operación de un importante calado empresarial pero que apenas repercutirá de forma inmediata en los telespectadores, puesto que ambas mantendrán sus marcas en la parrilla.

Según la información obtenida de su memoria anual¹⁰⁹, a falta de las autorizaciones y comprobaciones habituales realizadas por la CNMV, Telecinco hará una ampliación de capital en torno a 500 millones de euros con derecho de suscripción preferente para adquirir, mediante canje de acciones, el íntegro capital social de una sociedad de nueva creación que incluya la rama de actividad de Cuatro. Por su parte, Prisa, a través de Sogecable, tendrá en principio un 22% del capital social de la nueva empresa, aunque este porcentaje quedará finalmente en alrededor del 18,3% una vez realizada la ampliación de capital.

Además, Telecinco desembolsará 500 millones de euros más en efectivo para hacerse con el mencionado porcentaje de la plataforma de televisión de pago. Para fijar esta cantidad se ha establecido una valoración de los activos de 2.350 millones de euros, la misma que se utilizó cuando Telefónica compró el 21% de Digital+ tan solo unas semanas antes de anunciar el acuerdo¹¹⁰. También tendrán representación en los respectivos Consejos de Administración de uno y otro grupo en función, como es obvio, de su porcentaje accionarial.

En términos económicos, como anteriormente se mencionaba, la gestión empresarial del periodo Vasile puede ser denominado como un rotundo éxito. Apoyada en una gestión publicitaria eficiente desde la integración de Publiespaña en la contabilidad del grupo en abril de 2004, Telecinco se convirtió desde esa fecha en el líder audiovisual en las principales medidas de gestión económica. En resumen, y dejando a un lado la salida a Bolsa del grupo, dicho liderazgo estuvo basado en el

¹⁰⁸ *Expansión* (18-XII-2009).

¹⁰⁹ Gestevisión-Telecinco. *Memoria anual* 2009, p. 73.

¹¹⁰ *Cinco días* (29-XI-2009).

aumento absoluto y relativo de audiencias, en el incremento de ingresos publicitarios y en un estricto control de costes heredado de la etapa de Maurizio Carloti.

En lo que respecta a la cuenta de resultados, según el Observatorio Europeo del Audiovisual, Telecinco facturó 805 millones de euros en 2005; 846,2 millones en 2006; y 925,9 millones en 2007. En un entorno más competitivo con la aparición de Cuatro y laSexta, los datos del organismo europeo señalan que el crecimiento de Telecinco fue del 9,4% en el periodo interanual 2006-2007.

Al igual que sucedía al analizar la situación financiera de Antena 3, en un intento de ofrecer información más actualizada, se producen diferencias en las cantidades ofrecidas por el Observatorio Europeo y las de la propia compañía en sus memorias anuales en el año 2007.

De este modo, según los datos ofrecidos por las memorias del grupo, Telecinco obtuvo los mejores resultados de su historia con 1.081,5 millones de facturación y 353,1 millones de beneficio neto. No obstante, dichos resultados —siempre según el propio grupo— descendieron en 2008 hasta los 938,7 de facturación y 211,3 millones de beneficio neto. Dichas cifras supusieron una caída del 13,2 y del 40,1% respectivamente. La caída de los ingresos publicitarios y de la inversión, en tal sentido, fue determinante, situación que contrasta con los anteriores años de prosperidad.

En 2009 los resultados fueron aún peores, viéndose afectados por la crisis económica reinante: la facturación de la compañía descendió un 42% y su beneficio neto cayó un 67,5% hasta situarse en los 543,6 y los 68,5 millones respectivamente. Sin embargo, es de reseñar que no solo la crisis económica mundial fue la culpable, pues Telecinco ha ido perdiendo mucha cuota de pantalla en los últimos tiempos.

Por otro lado, la importante caída de su capitalización ha supuesto un castigo excesivo pues, pese a la difícil coyuntura económica y empresarial, es capaz de seguir obteniendo beneficios, aunque estos sean menores a los que obtenía en época de bonanza. Dado que no tiene deuda y que reparte casi la totalidad de los beneficios en dividendos, la rentabilidad por este concepto continúa resultando interesante para los inversores.

En lo que respecta a audiencias en el inicio de siglo, en la última semana de abril de 2000, se estrena Gran Hermano, programa que marcará un antes y un después en la historia de la televisión española y de Telecinco. Tal es el éxito del programa que, en tan solo una semana, la cadena, tercera hasta ese momento en el *ranking* de audiencias, consigue superar tímidamente a Antena 3 y Televisión Española, liderando las audiencias de mayo, junio y julio. A finales de año, tal como se refleja en el cuadro XCI, su cuota de pantalla se situó finalmente en el 22,3%, en segunda posición tras La 1.

En 2004, las audiencias de Telecinco, verdadero motor del despegue económico, se disparan en relación a las otras cadenas. Desde noviembre de ese año, la cadena propiedad de Mediaset consiguió ser líder durante nueve meses consecutivos y, desde entonces hasta 2008, mantiene las mejores audiencias. En marzo de 2006 Telecinco recobró el liderazgo y lo mantuvo durante 29 meses hasta julio de 2008. En 2007 y 2008, sus audiencias medias fueron del 20,3 y del 18,1% respectivamente. Telecinco fue la última cadena con una cuota de *share* superior al 20% del total, dejó de registrar tales cifras en este último año. Ya no existe ninguna cadena en España que supere dicha

cota (UTECA, 2009: 32), consecuencia de la mayor oferta televisiva y de la fragmentación de las audiencias.

En 2009, Telecinco sufre una crisis, cayendo a niveles mínimos históricos para la propia cadena: en abril, su cuota de pantalla era de un 14,9%. Con estos datos, cae en picado y es superada por Antena 3 como segunda cadena más vista y, pese a recuperarse levemente a finales de año —15,1% de cuota de pantalla anual—, continúa su tendencia descendente por cuarto mes consecutivo. Además, hay que añadir que los canales para TDT de Telecinco no terminan de despegar, sobre todo si se les compara con aquellos de las cadenas rivales.

En agosto de 2010, las audiencias agregadas de FDF, LaSiete y Boing sumaban un 4,3%, casi dos puntos por detrás de la nueva oferta de Antena 3¹¹¹. El grupo ha variado ya en diversas ocasiones hacia quién van dirigidos sus canales y todavía no parece tener clara su estrategia multicanal. En este sentido, la adquisición de Cuatro es un complemento perfecto a la audiencia de Telecinco en determinados *targets*, como es el masculino. Con esta operación, Telecinco también intenta compensar su audiencia en las clases de población, con una audiencia de clase media y alta, frente a la predominante de clase media y baja en el caso de Telecinco.

5.5.1.3. Las cadenas del grupo Prisa

Canal+ fue el tercer operador de televisión analógica, en su caso, de pago. Desde sus inicios es propiedad del grupo Sogecable, medio pionero en muchos aspectos del mundo audiovisual en España, Latinoamérica y Europa. Sus principales accionistas eran el Grupo Telefónica en un 23,8%; el grupo Prisa, en un 23%; y el grupo Vivendi, en un 5,4% en 2003 (Deloitte, 2004: 40). Sin embargo, como indica Rafael Camacho, “la industria televisiva ha acusado en los últimos años el fenómeno de la concentración empresarial, un cierto movimiento sísmico que ha alterado las bases accionariales que cimentaban la estructura audiovisual del país” (Camacho Ordóñez, 2006: 204). En tal sentido, el grupo Sogecable ha estado en el epicentro de tal seísmo.

En 2007, la empresa pasó de estar participada por al menos seis grupos con distintos porcentajes de acciones a ser propiedad única y exclusiva de Prisa y, sin duda alguna, su pertenencia a este gran grupo ha servido de espaldarazo a Sogecable para mantenerse como una de las empresas audiovisuales con más importancia en nuestro país. En 2009, Prisa, en lo que supuso un nuevo giro de los acontecimientos, vendió a Telefónica y Gestevisión-Telecinco el 21 y el 22% de las acciones que poseía sobre Sogecable.

Tal como el propio grupo se presenta en su sitio web, Prisa, en el ámbito del audiovisual, “es uno de los más importantes grupos de producción y distribución de contenidos audiovisuales en español y en portugués, y el mayor en el mercado ibérico”¹¹². Se hace mención aquí al ámbito portugués porque, junto a Sogecable, el otro gran bastión en el audiovisual que Prisa posee es Media Capital. Mediante ella, la compañía aglutina la producción de cine y televisión para España, Portugal y Estados Unidos.

¹¹¹ Según datos ofrecidos por Kantar Media.

¹¹² <http://www.prisa.com/areas-actividad/audiovisual/>

Tal como señala Álvarez Monzoncillo, Canal+ “comenzó sus emisiones el 14 de septiembre de 1990 ante el escepticismo de la mayor parte de los analistas hacia una fórmula novedosa en el panorama español importada de Francia. Era el segundo intento de Canal+ Francia, después del fracaso de Canal 10”¹¹³ (Álvarez Monzoncillo, 1997: 210). Desde entonces, la compañía ha experimentado un fuerte desarrollo y ha diversificado sus actividades, siempre dentro del ámbito audiovisual, incluida su transformación en la actual plataforma Digital+.

Además del negocio de televisión de pago —analizado en el siguiente apartado— y de la oferta de televisión en abierto que poseía hasta 2010, Sogecable participa en todas las ramas de la industria cinematográfica: produce películas a través de su empresa Sogecine; y distribuye largometrajes para cine, televisión y vídeo gracias a Sogepaq.

Por un lado, se crea en 1991 la productora Sogecine, mediante la cual Sogecable ha logrado varios de los mayores éxitos de la historia del cine español. Por el otro, Sogepaq es la compañía del grupo encargada de la adquisición, gestión y comercialización de derechos audiovisuales para salas, vídeo, televisión y derechos internacionales. Esta última también se encarga de distribuir películas producidas por la propia Sogecine.

Hasta hace relativamente poco, la producción y gestión de derechos deportivos en Sogecable era un gran punto de apoyo en el grupo. Extinguida Gesport y de capa caída Audiovisual Sport, los derechos deportivos se han convertido en un quebradero de cabeza para Sogecable más que en un estandarte, como venían siendo en años anteriores.

Audiovisual Sport es una compañía que tiene como objeto la adquisición, gestión, explotación y administración de derechos deportivos, audiovisuales o de otro tipo. Televisión de Cataluña tiene el 20% de esta filial. Desde su creación en 1997, Audiovisual Sport ha pagado a los clubes de Primera y Segunda División en relación a los acuerdos que tienen con las televisiones sobre los derechos audiovisuales.

En el apartado publicitario, Sogecable también cuenta con Sogecable Media, empresa que se creó en octubre de 2005 con el objetivo de comercializar la publicidad de los soportes audiovisuales Cuatro, Canal+ y los restantes canales temáticos, así como de la revista Digital+. Sogecable adquirió la participación minoritaria del 25% del capital de Sogecable Media a Gerencia de Medios, sociedad perteneciente al grupo Prisa. De esta forma, tras dicha adquisición, el grupo Sogecable posee, directa o indirectamente, el 100% del capital de dicha filial, que ya se consolidaba en el grupo mediante el método de integración global. Según reza en su sitio web, el servicio comercial es una prioridad en Sogecable Media, un compromiso con sus clientes en un mercado publicitario que ansía un trato cualitativo de las campañas contratadas y una atención personal y eficiente.

El desarrollo y la gestión de todas las páginas del grupo están en manos de Prisacom, una compañía del grupo Prisa dedicada a las actividades de servicios en

¹¹³ Canal 10 (cuyo nombre empresarial es Film Succes S. A.) fue el primer canal de televisión privado en España. Su programación eran películas, series, telefilms, entretenimiento y música. Fue la primera emisora española que no emitía anuncios y no interrumpía las películas. Primero emitió dos meses de forma gratuita por satélite y luego pasó a ser un canal de pago. Sus emisiones empezaron en enero de 1988 y finalizaron en septiembre del mismo año. El canal llegó a los 654 abonados.

Internet, con gran experiencia en la gestión de negocios en la red y una importante infraestructura tecnológica.

A finales de 2005, la oferta de televisión en España experimentó un importante crecimiento cuando el Gobierno dio carta de naturaleza a dos nuevos canales analógicos en abierto (Camacho Ordóñez, 2006: 363). En lo referente a Sogecable, se puede señalar que el 7 de noviembre de ese mismo año comenzaron las emisiones regulares de Cuatro, el nuevo canal en abierto por reconversión de la concesión de Canal+.

Los objetivos que Cuatro anunció días antes del comienzo de sus emisiones fueron alcanzar una audiencia media entre el 5 y el 6% en 2005, entre el 7 y el 8% en 2006, y lograr beneficios de explotación en 2007 (ibíd.: 372). La evolución de la cuota de pantalla mensual, según las mediciones de audiencia elaboradas en España por TNS, permiten hacer una breve comparación entre lo esperado y lo sucedido para, seguidamente, sacar conclusiones.

Los resultados de audiencias de la cadena no fueron los esperados en los primeros años de vida de esta: como media, se situó un punto porcentual por debajo de las expectativas creadas, algo que en televisión es un mundo. Aun así, los objetivos se consiguieron siempre un año más tarde. En 2005, año de su aparición, la media se situó en 4,6%, siendo lo esperado entre medio punto y punto y medio más; en 2006, año en el que se esperaban unas cuotas de audiencia de entre el 7 y el 8%, los resultados ofrecen como media una audiencia de un 6,4%; en 2007, la media fue de 7,7% para, en 2008, crecer casi un punto más —8,6%—. En 2009, se esperaba consolidar las cifras de audiencia en torno al 9%, algo que, en función de los resultados mensuales, no sucedió. De hecho, su cuota de pantalla descendió dos décimas, situándose en el 8,2%.

En 2006, la cuenta de resultados de Sogecable ofrecía unas cifras demoledoras: el resultado consolidado antes de impuestos supone unas pérdidas de 61,5 millones de euros, frente al resultado positivo de 9 millones de euros del año anterior. No se puede decir que fueran buenos precisamente, cuando además superaban en lo negativo las expectativas de los analistas.

Profundizando un poco en dichos resultados, se puede apreciar dónde estaba su origen: Digital+ daba unos generosos beneficios netos de explotación —110 millones—, pero tenía que sufragar los costes de Cuatro —102,9 millones de pérdidas—. A 31 de diciembre de 2008, Sogecable registró beneficios que ascendían a un resultado neto de 74,7 millones de euros, un incremento del 20,3% en comparación con 2007¹¹⁴.

En todo caso, se desprende claramente que son los costes de explotación de Cuatro los que han lastrado las cuentas de Sogecable. A la vista de esto, podría pensarse que Cuatro había sido una mala idea, mientras que Digital+ era la reserva de beneficios para el futuro. Sin embargo, no parece que sea así. Cuatro creció en términos de audiencia, lo que permitía ser optimistas de cara a la entrada en rentabilidad de la cadena —que, además, ya había hecho el esfuerzo inicial en términos de gastos—. Su venta a Gestevisión-Telecinco apoya dicho análisis. Por su parte, Digital+ se encontraba, a pesar de su aparente solvencia, en una situación delicada: aunque tenía un parque interesante de abonados —a pesar de ser proporcionalmente inferior a lo habitual en

¹¹⁴ Sogecable. *Memoria anual 2008*.

Europa y encontrarse en descenso— y un inventario de contenidos potente gracias a sus acuerdos con las distribuidoras internacionales, cada vez son más los competidores que entran en su mercado con soluciones tecnológicas más avanzadas, por lo que su capacidad de crecimiento está amenazada. Además, Digital+ es la responsable fundamental de la deuda, ya que es la causante directa de los resultados.

A 31 de diciembre de 2008, Sogecable registraba beneficios que ascendían a 74,7 millones de euros, un incremento del 20,3% en comparación con 2007¹¹⁵.

Con datos obtenidos del Registro Mercantil Provincial, se pueden señalar los principales riesgos que Sogecable corre y que, a la par, son intrínsecos al sector audiovisual:

- Incapacidad para asegurar la continuidad del suministro de contenidos de televisión
- Dependencia de la evolución del mercado publicitario español, afectado —como la gran mayoría de los sectores— por la actual crisis económica

5.2. CUADRO. Calendario de vencimiento de los créditos de Sogecable en el periodo 2009-2011 antes del acuerdo con Liberty

	Miles de euros
2009	180.000
2010	225.000
2011	225.000

Fuente: Sogecable, Cuentas anuales (2008)

Haciendo uso de la misma fuente, también se pueden enumerar los principales riesgos financieros que Sogecable asume en la actualidad:

- Vencimiento de préstamos pendientes
- Cumplimiento de determinados ratios financieros a lo largo de la vida del préstamo
- Práctica de formalizar contratos de instrumentos financieros para cubrir parcialmente los riesgos de cambio en transacciones económicas internacionales

Durante el ejercicio 2010, el grupo Prisa ha alcanzado una serie de acuerdos con el fin de reestructurar su deuda financiera y reforzar su estructura de capital, aspecto que afecta de forma fundamental al futuro de Sogecable¹¹⁶. En este sentido, con fecha 22 de febrero de 2010, Prisa alcanzó un principio de acuerdo con las entidades financieras otorgantes del préstamo-puente para la extensión de su vencimiento hasta el 19 de mayo de 2013, sujeto, entre otras condiciones, a la aceptación de los bancos acreedores del Préstamo Sindicado del plan de reestructuración de la deuda del grupo. Además, dentro de estas medidas, debe tenerse en cuenta la absorción de Cuatro por parte de Gestevisión Telecinco, ya tratada (Véase cap. 5, apartado 5.5.1.2).

5.5.1.4. laSexta

Otro de los operadores, el último que obtuvo una licencia en el sistema analógico, es laSexta. Tal como indica Camacho Ordóñez, “el 25 de noviembre de 2005, el Gobierno adjudicó a la sociedad Gestora de Inversiones Audiovisuales, LaSexta, S.A., los dos canales digitales que había sacado a concurso público el 29 de

¹¹⁵ Sogecable. Cuentas anuales 2008. Registro Mercantil Provincial de Madrid.

¹¹⁶ Grupo Prisa. Memoria anual 2009.

julio anterior, asignación que la habilitaba adicionalmente de manera transitoria, hasta que se produzca el cese de las emisiones en analógico, a prestar el servicio público de televisión terrestre mediante la explotación del canal analógico de cobertura estatal incorporado al Plan Técnico Nacional de Televisión Privada por el Real Decreto 946/2005, de 29 de julio” (Camacho Ordóñez, 2006: 372).

LaSexta nace mediante un proceso novedoso en España, pues es la primera vez que una cadena de televisión está dominada por empresas productoras independientes también españolas (UTECA, 2009: 246). Actualmente, según los datos de su propio sitio web¹¹⁷, Gestora de Medios Audiovisuales está participada en un 51,65% por Gamp; en un 40,51% por Televisa; y en un 7,82% por Gala Desarrollos Comerciales. Su estructura, por tanto, “rompe los esquemas habituales del sector audiovisual con un equipo de 100 profesionales y un modelo de producción externalizado que han hecho posible este ejemplo de compañía [...] en el mercado de televisión en España”.

Gamp –siglas de Grupo Audiovisual de Medios de Producción– fue constituida en 2005 y está poseída por Imagina Media Audiovisual en un 69,95%; por Bagnet Media, en un 12%; por el Bilbao Bizkaia Kutxa, en un 9,8%; y por El Terrat en un 8,25%. A su vez, Imagina Media Audiovisual fue formado en 2006, tras la consolidación de la integración del Grupo Árbol –Globomedia y Promofilms– con Mediapro, que ostentan actualmente un 60% de su propiedad, junto a la multinacional de publicidad británica WPP, que ostenta un 20%, y al grupo inversor Torreal, que ostenta el 20% restante¹¹⁸. Por otro lado, Bagnet Media y El Terrat son dos claros ejemplos de lo que Irisarri denomina como “productoras creadas en torno a los protagonistas de los programas de televisión” (Irisarri, 1999), pues son propiedad de Karlos Arguiñano y Andreu Buenafuente respectivamente.

Además de su primer canal, en abril de 2009, laSexta inició, con gran polémica, los trámites legales para solicitar el cambio de licencia en su segundo canal –denominado Hogar 10 por aquel entonces–, para poder emitir la señal de Gol Televisión codificada en la TDT en España¹¹⁹, intentando establecer así el primer canal de pago en esta modalidad televisiva. El jueves 13 de agosto de 2009, el Consejo de Ministros autorizó la TDT de pago (véase cap. 5, apartado 3) y, al día siguiente, se iniciaron las emisiones de Gol Televisión en la frecuencia de Hogar 10. Por otro lado, el 28 de agosto de 2009, el día antes del comienzo de la Liga de fútbol, Telefónica y MediaPro llegaron a un acuerdo para que Gol Televisión entrara en Imagenio, única operadora que no incluía el canal, exceptuando Digital+.

En 2010, el grupo continuó aumentando su oferta televisiva, intentando adaptarse al nuevo escenario con un número suficiente de canales. De este modo, a principios de octubre, nacieron laSexta2, laSexta3 y Marca TV. Los dos primeros, dedicados al cine y a las series de televisión, son propiedad en exclusiva del grupo. Sin embargo, Marca TV es una empresa conjunta entre Unidad Editorial e Imagina: se emite en el múltiplex del primero, que decide la línea editorial del canal, pero se produce utilizando los recursos técnicos del segundo¹²⁰. A finales de 2011, laSexta se

¹¹⁷ http://www.laSexta.com/informacion_corporativa

¹¹⁸ *El Mundo* (19-IV-2007).

¹¹⁹ <http://www.formulatv.com/1,20090415,11010,1.html>

¹²⁰ *El Confidencial* (11-VII-2010).

fusionó con el grupo Antena 3, por lo que se integrará en él en los plazos establecidos en el acuerdo (Véase cap. 5, apartado 5.5.1.1).

En lo que respecta a sus audiencias, estas no han dejado de aumentar, al menos hasta mediados de 2009, desde la creación de la cadena, a pesar de contar con dificultades técnicas en sus primeros meses. Tal como señala Ricardo Vaca, a “la dificultad de partida para que los espectadores sintonizaran la nueva señal de laSexta, que siempre constituye una extraordinaria dificultad para cualquier nuevo operador de televisión, se añadía la imposibilidad de cubrir todo el territorio” (Vaca Beyardes, 2010: 26). Por ello, se ha visto obligada a “realizar una acción muy potente en sus planes de *marketing* con el fin de promocionar el conocimiento y visibilidad de la cadena e invertir cuantiosos recursos económicos en la compra de derechos audiovisuales, preferentemente deportivos —fútbol, baloncesto y Fórmula 1— que han paliado, en parte, pero con un coste financiero elevadísimo, su desventaja competitiva con el resto de opciones, siempre con mayores recursos y posibilidades técnicas, aparte de contar en el caso de las cadenas tradicionales del concepto de antigüedad y años de emisión, que es un factor fundamental para la fidelización de la audiencia” (ibíd.: 26).

A medida que ha ido consolidando su programación, laSexta ha ido ganando en audiencia. Si bien la media anual en 2006 se situó en un 2,2% de la cuota de pantalla, esta se situó en un 4% en 2007. De igual forma, en 2008 continuó creciendo, hasta hacerse con el 5,5% de la audiencia y, en 2009, donde parece haber encontrado su techo, se situó en un 6,9%. Hasta diciembre de ese año, sus datos de audiencia, si se toman referencias cada seis meses, no dejaron de crecer.

5.5.1.5. Veo Televisión y Net TV

Finalmente, fruto de la concesión de licencias digitales para cadenas nacionales en abierto, se deben considerar los nacimientos de Veo Televisión y Net TV en 2002. Veo TV pertenece en su totalidad al grupo Unidad Editorial desde que este absorbiera al grupo Recoletos, otrora accionista de la cadena, y se hiciera con el restante 44,6% del capital, en manos de accionistas minoritarios¹²¹. Como señala María José Arrojo, “para ahorrar costes, emitía la señal del canal Expansión TV, propiedad de Recoletos. Posteriormente este canal se vendió a Intereconomía TV. Veo TV continuó emitiendo la señal del canal económico hasta que el 30 de noviembre de 2005, con el relanzamiento de la TDT, obtiene un segundo canal y pasa la programación de Intereconomía TV a ese segundo canal. En ese momento articula una programación propia para este canal, una oferta generalista —disponible únicamente en TDT—, que incluye programas de actualidad general y deportiva, series de animación y entretenimiento” (Arrojo Baliña, 2008: 244). En 2010, se estrenó el canal AXN, cadena temática de pago propiedad de Sony que es operada por el grupo¹²² que ya emitía en abierto; Veo Televisión pasó a denominarse Veo7, integrándose con la imagen corporativa de Unidad Editorial¹²³; y se creó el ya mencionado canal Marca TV en octubre.

¹²¹ *El Mundo* (7-II-2008).

¹²² *Expansión* (15-IV-2010).

¹²³ *El Mundo* (2-IX-2010).

Como consecuencia de dicho relanzamiento, Net TV —propiedad de Sociedad Gestora de Televisión Net TV¹²⁴—, lanzada durante el verano de 2002, dejó de emitir a favor de Intereconomía TV en marzo de 2008. En un cambio de estrategia por parte de Vocento, intentando, al igual que el resto de grupos, adaptarse al nuevo panorama audiovisual, ha intentado forjar alianzas con grandes grupos de comunicación. Así, también en 2008, se convirtió en el primer grupo europeo que, en alianza con la propia multinacional, conseguía emitir el canal infantil Disney Channel en abierto. Además, en 2010, el grupo puso en marcha MTV España, gracias a un acuerdo con Viacom, y La 10, con una programación generalista y familiar. Sin embargo, los problemas financieros de La 10 en 2011, con una quiebra no reconocida, complica la nueva estrategia y el intento de forjar alianzas poderosas.

5.5.2. La televisión de pago vía satélite: Digital+

Tal como enfatiza Carles Llorens-Malluquer, “el desarrollo de la televisión digital de pago en España empieza con las conversaciones entre Telefónica y Canal+ para desarrollarla a través del cable con una empresa conjunta que recibe el nombre de Cablevisión [...] [pero] la operación es bloqueada por la Comisión Europea en septiembre de 1996, tras varios conflictos jurídicos entre Canal+ y la Comisión” (Llorens-Malluquer, 2005: 670).

Una vez roto el acuerdo, ambas compañías comenzaron a trabajar por su cuenta para desarrollar un proyecto de televisión digital por satélite. De este modo, Sogecable creó Canal Satélite Digital, y Telefónica, junto a otros socios, creó Vía Digital. Sin embargo, la fuerte implantación de la oferta de Sogecable en el mercado español y su fortaleza empresarial y financiera le permitieron adquirir e integrar a la anterior en un periodo de cinco años. Como señala Sagrario Beceiro, “la voluntad política de generar una competencia ficticia entre dos plataformas queda desbaratada por lo limitado de un incipiente mercado de televisión de pago en España y unas previsiones poco realistas” (Beceiro, 2009: 134) pues, como recuerdan Bustamante y Artero, Canal Satélite Digital partió con un importante número de abonados gracias a su hermandad con Canal+ y con un significativo repertorio de derechos en exclusiva en cuanto a contenidos, mientras que Vía Digital partió desde cero y se encontró con pocas compañías con las que firmar acuerdos (Bustamante, 2002: 240-241; Artero Muñoz, 2008: 159).

El 21 de julio de 2003 Sogecable lanzó Digital+, la plataforma resultante de la integración de Canal Satélite Digital y Vía Digital. Con su nacimiento “se cerraba uno de los procesos más turbulentos de la reciente historia de los medios de comunicación en España” (Beceiro, 2010b: 47-48).

Digital+, como televisión de pago, ofrece una vasta oferta de canales temáticos, aquellos cuyo contenido está especializado en una determinada temática o dirigido a un sector de la población. Son utilizados por personas que demandan contenidos específicos, y no se dirigen a la población en general.

Las clasificaciones de estos canales son múltiples¹²⁵ pero, teniendo en cuenta el objetivo de la presente disertación, lo más adecuado es centrarse en la tipología que se

¹²⁴ Actualmente propiedad del Grupo Vocento en un 55% de su accionariado; de Intereconomía Corporación en un 25%; y de Disney Iberia en un 20%.

¹²⁵ En este sentido, Sagrario Beceiro ofrece una sustancial recopilación de tipologías de los canales emitidos por las plataformas digitales (Beceiro, 2009: 124-130).

vuelca en su producción y comercialización elaborada por Camacho Ordóñez, quien señala que “el número de empresas que producen este tipo de canales es amplio, si bien pueden reducirse a tres categorías” (Camacho Ordóñez, 2006: 201):

- Canales editados/comercializados por las propias plataformas de televisión de pago
- Canales editados/comercializados por los grandes estudios
- Canales editados/comercializados por terceros editores, independientes de las plataformas de pago

Para su comercialización, todos estos canales son agrupados en paquetes y pueden negociarse para su distribución directamente con las plataformas de televisión de pago o, en su lugar, llegar a acuerdos con empresas especializadas que las representen y negocien en bloque por ellos.

En la plataforma Digital+, Sogecable emite un amplio abanico de canales temáticos de todo tipo. Existen canales producidos íntegramente por Sogecable —que se elaboran en Tres Cantos, donde se ubica su sede— y otros que se emiten dentro de la plataforma, pero que son producidos fuera de la empresa, adquiriéndose ya finalizados. Siguiendo la clasificación anteriormente mencionada, Sogecable cuenta con:

- Canales editados/comercializados por la propia plataforma: Canal+, Canal+ 2, Canal+ 30, Canal+ Acción, Canal+ Comedia, Canal+ DCine, Canal+ Deportes, Canal+ Fútbol, Canal+ Liga; así como distintas versiones en formato HD.
- Canales comercializados por CIT¹²⁶ S.L.: 40TV, 40 Latino, Golf+, Sportmania, Caza y Pesca, Estilo, Viajar...
- Canales producidos junto a los grandes estudios americanos: Fox Kids.
- Canales editados/comercializados por los grandes estudios: AXN, Cartoon Network, TCM, Calle 13, Disney Channel, Disney Channel+ 1, Playhouse Disney, Toon Disney, Fox, National Geographic, Nickelodeon, Paramount Comedy...
- Canales editados/comercializados por terceros editores, independientes de las plataformas de pago: CNN Internacional, BBC World, Euronews, Bloomberg, Cartoon Network...

Tras la fase de reestructuración llevada a cabo después de la integración con Vía Digital, el año 2004 fue el ejercicio del impulso y relanzamiento de la oferta de Digital+ en el mercado: aumentaron las cifras de nuevos clientes y se redujeron las bajas producidas por el citado proceso. A fecha de 31 de diciembre de 2004, Sogecable alcanzó casi los 2,1 millones de abonados. De ellos, 1,65 millones estaban suscritos a la oferta de televisión vía satélite de Digital+, y 441.244 a Canal+, en su modalidad analógica terrestre.

Tan solo en el cuarto trimestre de 2004, Digital+ sumó 48.000 nuevos abonados netos. Además, el consumo de televisión entre el total de abonados aumentó un 5% con respecto al año anterior, alcanzando el 37%. En gran medida, fue consecuencia directa de la ampliación de programación realizada por aquellas fechas.

¹²⁶ Compañía Independiente de Televisión, S. L.

El 26 de septiembre de 2006, la plataforma consiguió alcanzar la cifra de 2 millones de hogares abonados a su oferta de televisión multicanal, siendo la cifra al cierre del ejercicio ligeramente superior —2,04 millones de abonados—. La calidad de su programación con la exclusiva de Canal+, la continua renovación de su oferta y el contacto directo con sus clientes consolidó su éxito y su liderazgo en la televisión de pago en España.

Asimismo, Sogecable suscribió importantes acuerdos con varias compañías de telecomunicaciones en 2008, que se han materializado en la comercialización de Digital+ Móvil para los usuarios de Orange y el lanzamiento de varias ofertas que combinan televisión y ADSL: Yacom+ —con ADSL, llamadas y televisión—, y Vodafone ADSL Digital+ —ADSL y televisión—.

Los ingresos de Digital+ alcanzaban los 1.249,4 millones de euros en 2009, siendo su base de abonados de Digital+ a 31 de marzo de 2 millones. Por su parte, el ingreso medio en el primer trimestre del mismo año se situaba en 44,3 euros por abonado medio y mes¹²⁷. Este último dato refleja una importante caída con respecto a las cifras que se ofrecían anteriormente y se ve reforzado por los datos que la propia empresa remitió a la CNMV en septiembre de ese año: una pérdida de 140.000 abonados en el último año, produciéndose 70.000 entre el 1 de abril y el 30 de junio de 2009. Así, el número de abonados se situó en 1,93 millones en septiembre, cifra más baja en el parque de abonados de Digital+ desde marzo de 2006¹²⁸ y en 1,84 millones en diciembre de ese mismo año, según datos ofrecidos por la propia compañía en el sitio web de Prisa y que coinciden con los ofrecidos por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT, 2010: 321).

En lo estrictamente financiero, Digital+ se encontró en el 2009 a niveles de 2004: en el primero registró una facturación que ascendía a 1.249,4 millones de euros, por los 1.236,8 millones registrados en 2004. Al igual que su parque de abonados, sus registros en cuanto a facturación variaron de forma ascendente desde 2004 hasta 2008 para sufrir un importante retroceso en 2009: 1.387,5 millones de euros en 2005; 1.487,3 millones en 2006, cuando llegó a los 2 millones de abonados; 1.522,5 millones en 2007; y 1.542,3 millones en 2008. En 2001, dicho retroceso continuó: 1.083 millones de euros (CMT, 2011: 171).

En un análisis de las cuotas de mercado de la televisión de pago por tecnología, es obvia la histórica preponderancia de los servicios de televisión por satélite en España, con un 43,6% de los abonados. Sin embargo, acorde con lo expuesto anteriormente, del análisis se desprende también que registró un retroceso del 9,3% con respecto a 2008, lo que, en cifras absolutas, significó 189.060 abonados menos (ibid.: 145).

Para ofrece una conclusión sobre el estado actual y futuro de Digital+ es necesario recordar que el grupo Prisa, histórico dueño de la plataforma a través de Sogecable, está pasando por una grave crisis que, indudablemente, influye en la gestión de su negocio de televisión de pago. De hecho, desde finales de 2009, como ya se comentó, más del 40% del accionariado de la plataforma de televisión se encuentra en propiedad de otros grupos —Telefónica y Gestevisión-Telecinco—.

¹²⁷ ADSLZone (2-V-2009).

¹²⁸ http://www.finanzas.com/noticias/empresas/2009-07-17/185077_venta-digital-complica-perder-148000.html

En este sentido, intentando hacer frente a tal situación, la plataforma remodeló sus paquetes de programación y empezó a comercializar Canal+ en terceros operadores —ADSL y cable—. El 23 de agosto lanzó Canal+ Dos, su primera señal de pago en TDT. Si todo marcha bien, estas nuevas ventanas de explotación deberían generar nuevos ingresos para el grupo, manteniendo su concepto de exclusividad de cara a los abonados pero reduciendo su precio.

5.5.2.1. El cable, alternativa al operador dominante en la televisión de pago

En España, tal como apunta el sitio web del Ministerio de Industria, los servicios de telecomunicaciones por cable y, en particular, el de difusión de televisión digital por cable, vienen regulados por la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones, que derogaba la inicial Ley 42/1995, de 22 de Diciembre, de las Telecomunicaciones por Cable¹²⁹.

Como señala el informe «La industria audiovisual en España», elaborado en 2010, la ventaja competitiva del cable “consiste en la fácil combinación del audiovisual con otros servicios de comunicaciones sobre el mismo soporte técnico y comercial —los llamados triple y cuádruple ‘play’, que se traducen en un menor coste relativo de la televisión para los usuarios—, y una capacidad interactiva inmediata en banda ancha” (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 83).

Si bien la televisión de pago por satélite es la predominante en España —al igual que lo es en otros países europeos—, “el nivel competitivo en el mercado de pago está en aumento” (Villanueva Galobart et ál., 2008: 72). El crecimiento de las redes de cable, por el motivo reseñado en el párrafo anterior, ha sido una constante a lo largo de la década, salvo en el periodo interanual 2008-2009. En 2002, la cifra de hogares conectados a la televisión por cable fue de alrededor de 820.000. Siete años más tarde, en 2009, la cifra había alcanzado 1,43 millones de hogares, 200.000 hogares menos que en 2008 debido, entre otros factores, a la crisis económica; a la competencia de la televisión IP encabezada por Imagenio, la plataforma de Telefónica; al estancamiento del sector de la banda ancha fija; y al abandono de políticas comerciales que ofrecía la televisión como un servicio aparte.

Originalmente el cable en España se organizó en 43 demarcaciones territoriales cuyo ámbito variaba desde un término territorial a la agrupación de varios. Tal situación provocó que existieran 13 compañías que se dedicaran, mediante concurso público, a explotar el servicio de telecomunicaciones vía cable en las correspondientes demarcaciones. Sin embargo, la ley de 2003 anteriormente mencionada, que supuso la liberalización efectiva del sector, provocó que a día de hoy se haya producido un importante fenómeno de concentración que ha puesto en manos de tan solo cuatro operadores la totalidad de las concesiones derivadas de la Ley de 1995.

En este sentido, Ono, que ofrece de manera integrada servicios de Internet, televisión y telefonía, ha sido la gran beneficiada del proceso: su “cobertura teórica se extiende a prácticamente todo el país —el 84% de los hogares— tras la absorción de Auna en 2005” (ibíd.). Como su memoria anual de 2009 señala, es la única empresa que cuenta con una red de alta velocidad desplegada a lo largo de toda España con

¹²⁹ Disponible en: <http://www.televisiondigital.es>

capacidad para prestar los servicios más avanzados de comunicación y entretenimiento¹³⁰.

Desde aquella adquisición, la base accionarial del grupo está muy fragmentada, predominando en ella diversas e importantes empresas de capital riesgo. Así, según su propia memoria anual en 2009¹³¹, poseían acciones CCMP Capital, Providence Equity Partners y Thomas H. Lee Partners, en un 14,8% cada una; Quadrangle Capital Partners y General Electric Structured Finance, en un 8,8 y un 8,7% respectivamente; Grupo Multitel, en un 7,1%; CDPG, empresa norteamericana, principal gestora de fondos de inversión en Canadá, con un 6,5%; Val Telecomunicaciones, con un 5,2%; y un extenso grupo de empresas que no superan individualmente el 5% del accionariado, entre las que se encuentran, por ejemplo, el Banco Santander.

En lo que se refiere a sus datos de facturación, se puede apreciar cómo Ono se enfrenta a un fuerte estancamiento de sus cifras de negocio, sobre todo si se incide en el área de la televisión. Según el Informe anual de 2009 de la propia compañía, sus cuentas son lastradas por la prestación de servicios a empresas pues “la disminución de los ingresos se debe principalmente al grave impacto que ha tenido la crisis económica sobre el tejido empresarial español”¹³². Sin embargo, de un análisis más riguroso se puede deducir que dicho estancamiento obedece a causas más profundas, pues es un hecho que se ha producido un descenso en la contratación de eventos en la plataforma de televisión de pago del operador y que la aplicación de la estrategia de captación de clientes con vocación de permanencia en la compañía ha provocado que los ingresos estén a la baja, afectando mínimamente año tras año a sus cuentas anuales. Esto, junto a las causas ofrecidas para explicar el descenso de las suscripciones que afectan al sector del cable en general, explican los datos financieros de Ono en los últimos años.

Según el Observatorio Europeo del Audiovisual, el grupo obtuvo un beneficio de 1.726 millones de euros en 2005. Desde entonces, la facturación de Ono ha descendido hasta los 1.633 millones en 2006; hasta los 1.616 millones en 2007; y hasta los 1.602 millones en 2008. En 2009, a pesar de continuar con dicho descenso –1.512 millones de euros según la propia compañía– el operador registró un beneficio neto de 50 millones de euros, frente a una pérdida de 26 millones de euros en el año anterior¹³³ y en 2010. Con estas cifras, Ono ocupó un 13,1% de los ingresos totales de la televisión de pago en España y el 23% del total de los abonados a televisión de pago en 2009 (CMT, 2010: 147). En 2010, ocuparon el 13,4% de dichos ingresos y un 22,8% del total de abonados a la televisión de pago (CMT, 2011: 177).

¹³⁰ Ono, 2009.

¹³¹ Ono (2009), p. 55-56.

¹³² Ono (2009), p. 46.

¹³³ *Panorama Audiovisual* (16-II-2010).

Parte II

La producción de ficción televisiva

6. El producto televisivo

6.1. Introducción

A la hora de analizar la figura del productor ejecutivo televisivo, objetivo último de la investigación, el análisis del producto televisivo —audiovisual si se quiere— es necesario porque, al igual que anuncia Jacoste cuando abarca la figura del productor cinematográfico, “posee unas raíces propias o singulares, entre otras razones, por ese carácter también singular del producto” (Jacoste Quesada, 2004: 63).

Se puede definir el “programa televisivo de ficción” como un producto de entretenimiento en el cual la unidad de contenido audiovisual, resultado de una idea, responde a la intención de crear el efecto de entretener al destinatario, y por tanto, de mantener su atención en una actividad placentera con carácter discursivo que le distrae de sus ocupaciones laborales, y que, como tal producto televisivo, responde a una lógica determinada y adopta en la parrilla la forma o tiempo social adecuado para conseguir su objetivo. El concepto de producto televisivo asume su consideración como producto cultural con las implicaciones correspondientes, como su inmaterialidad y su peculiar forma de consumo (Luengo Cruz, 2008: 321). Dicha naturaleza inmaterial es, sin lugar a dudas, donde reside su valor y de ahí que la naturaleza jurídica de los programas de televisión los califique como bienes intangibles.

Como se dejó claro en las primeras líneas de la presente investigación, en un intento de combinar el análisis económico de la comunicación audiovisual y del mundo empresa sin entrar en una vertiente conceptual que se trasladaría lejos del objetivo de la investigación, no se puede obviar la definición que de entretenimiento ofrece Vogel: “acción o efecto de entretenerse o divertirse, o hacer pasar un rato agradable a alguien, algo que divierte o entretiene, u ocupa la atención de manera agradable” (Vogel, 2004: 11).

Además, sin obviar cuestiones técnicas, tampoco sería aconsejable olvidar que son “las fuerzas económicas —motivadas por el beneficio si se prefiere— las que están detrás de la escena, regulando los ritmos y flujos de implantación. Estas son las fuerzas y patrones que configuran la relativa popularidad y crecimiento de la competencia, usualmente independientes, actividades y productos del entretenimiento. Y estas son las fuerzas que en última instancia hacen posible para las masas lo que anteriormente solo era posible para las clases de altos ingresos” (ibíd.: 12-13).

6.2. La naturaleza del producto audiovisual

Como decía Collins, “el concepto de producto audiovisual podría aplicarse a diferentes realidades: para el productor de programas, un programa individual; para la empresa de televisión, la parrilla de programación; e incluso el canal completo para el individuo que se suscribía a un canal de pago determinado” (Collins, Garnham y Locksley, 1988: 6). Como base para un posterior análisis más pormenorizado, se puede calificar al producto televisivo —al producto audiovisual en general— como un producto artístico obtenido en un marco industrial.

No obstante, como se anticipaba en la introducción, sería prudente abordar su definición desde términos económicos para, posteriormente, analizar aspectos más técnicos o creativos. En tal sentido, N. Gregory Mankiw afirma que, para estudiar los distintos tipos de bienes de la economía, es interesante agruparlos de acuerdo a dos

características: su exclusividad y su rivalidad. En el primer caso, un bien sería exclusivo cuando es posible impedir que lo use una persona. En el segundo caso, un bien es rival cuando su uso por parte de una persona reduce su uso por parte de otra. De este modo, el autor divide los bienes en cuatro categorías: bienes privados, que son tanto excluyentes como rivales; bienes públicos, que no son ni excluyentes ni rivales; recursos comunes —también denominado como “bien común”—, que son rivales pero no excluyentes; y bienes como monopolio natural, cuando son excluyentes pero no rivales —también denominado bien colectivo o “de club”— (Mankiw, 2004: 139-140).

Históricamente, como bien han estudiado Giuseppe Richeri y Mónica Herrero, los productos televisivos, considerados como una mercancía que no es pagada directamente por quien la usa (Richeri, 1994: 76), fruto de una industria cultural considerada de flujo, se configuraron como bienes públicos debido a que la posibilidad de disfrute de un individuo no menoscababa la posibilidad de que otro lo usara y a que, puesto que los diversos sistemas televisivos se han desarrollado con base en licencias estatales y se han difundido mayoritariamente mediante ondas electromagnéticas, no tenían carácter exclusivo (Herrero Subías, 2009).

Sin embargo, con la aparición de la televisión de pago en la década de los ochenta, el producto televisivo como bien público comienza a ser cuestionado. Autores como Noam señalaron por aquel entonces que las nuevas tecnologías de distribución facilitaban que la televisión pasase a ser considerada como un bien privado, con un claro mercado de compradores y vendedores, y que su industria se situase más cerca de cualquier otra, desposeyéndola de sus características propias o singulares (Noam, 1991). En todo caso, en opinión de Mónica Herrero, “aunque la audiencia pague para disfrutar de un programa determinado, este puede ser visto por todos aquellos que quieran pagar por él sin que esto suponga un gasto extra de producción” (Herrero Subías, 2009: 10), sin menoscabo de su concepción como bien público. No obstante, ambos autores obvian que el concepto que mejor encaja para los productos televisivos servidos a través de la televisión de pago es el de bien colectivo, pues el consumo está restringido a una clase de consumidores —los que se suscriben— y, por tanto, es excluible; pero todos los miembros de la clase suscrita pueden disfrutar del bien de manera igualitaria, por lo que es un bien no rival. Ya sea mediante cable o satélite, la televisión de pago tal y como se ha concebido hasta la primera década del siglo XXI encaja conceptualmente con el anteriormente mencionado concepto de bien “de club”.

Del mismo modo sucede con las nuevas tecnologías nacidas al albor de Internet y de la movilidad en las telecomunicaciones, pues la difusión de estos contenidos está determinada por la posibilidad de acceder a Internet y por la posesión de un soporte que permita dicho acceso (ibíd.: 10). Empero, la irremediable tendencia hacia la personalización que estos nuevos medios traen consigo obliga, nuevamente, a repensar el concepto de producto televisivo, ya que se reducen las características de este como bien colectivo. En la actualidad, se tiende a una mayor privatización del consumo y, por tanto, a una concepción del producto televisivo como bien privado. En dicho contexto, en el cual se tiende hacia pantallas más personales y reducidas, el usuario priva del disfrute a otros. En consecuencia, la creación de nichos y la segmentación del mercado, así como la creación de nuevas formas de consumo posiblemente harán que se desarrollen estrategias de difusión y exhibición similares a la de los productos cinematográficos, convirtiendo un producto que tradicionalmente pertenecía a una cultura de flujo en un producto de *stock* mediante la práctica de discriminar precios y

tiempos en los que se ofrece un mismo producto a distintas audiencias en diversas ventanas de explotación (Doyle, 2003: 84-87).

Técnicamente, la imagen audiovisual es aquella que supone la integración en un soporte exclusivo de audio y vídeo. Y, en este aspecto, es importante señalar que, a pesar de que la teoría económica considere a la industria de producción audiovisual como una industria de transformación ligera, la fase de producción de cada producto televisivo es un proceso individual y único, aunque existan similitudes con otros productos televisivos o audiovisuales. Por tanto, en cada producto existe una labor de creatividad plural que lo despoja de cualquier tipificación con relación a otras industrias clasificadas por sus sistemas productivos o por las materias primas que usan. El producto televisivo es así considerado como un prototipo.

Además, cada producto televisivo audiovisual tiene un elevado coste por unidad de producción, proceso único e individualizado, que, en términos económicos, supone la auténtica inversión del proyecto. En cierta manera, este coste se contrapone al de su reproducción, pues cada modelo se multiplica fácilmente y a un precio reducido en relación con el costo inicial de producción, que, si ya era relativamente económico con los soportes electrónicos, con las tecnologías digitales bien puede afirmarse que es muy cercano a cero.

Además, todo producto televisivo tiene como fin último su comercialización, proceso de vital importancia en la cadena de valor. No obstante, pese a estar dotado de una serie de características que favorecen su difusión y comercio, se pueden señalar dos aspectos que suponen ciertas limitaciones a la mercantilización del mencionado producto. Por un lado, posee una limitación temporal: la pérdida de actualidad. En este sentido, el producto televisivo posee, por sus características físicas, un carácter duradero que tan solo puede ser limitado, salvo excepciones, por una pérdida manifiesta de interés por parte del espectador, ya sea esta motivada por razones temáticas, artísticas o simplemente comerciales. Por otro lado, posee una limitación cultural: la cuestión idiomática. En tal sentido, las áreas lingüísticas pueden condicionar los mercados de venta natural y poner freno a la expansión mundial del producto. Sin embargo, en la actualidad dichas limitaciones idiomáticas pueden ser salvadas con relativa facilidad mediante el doblaje o el subtítulo si fuera necesario. Ahora bien, salvo excepciones, no suele ser tan fácil superar la barrera cultural que hace que los productos televisivos — como bienes culturales que son— pierdan interés para el público a medida que se alejan del origen cultural.

6.3. El producto audiovisual como bien incertidumbre

De forma complementaria, para continuar encuadrando el estudio de las series de televisión y de la figura del productor ejecutivo como responsable creativo, organizativo y económico del proyecto es necesario ofrecer previamente algunas aportaciones más que permitan avanzar en el concepto de las primeras como producto audiovisual.

Si anteriormente se denominaba prototipo al producto televisivo, hay que añadir que cada proyecto supone una gran incertidumbre y un extraordinario riesgo para la empresa productora dado el carácter tan dinámico de la producción televisiva, que hace que el producto solo pueda tener valor tras la ejecución de la producción y sea, además, muy difícil de valorar inclusive en ese momento.

En este sentido, José Manuel Sáiz Álvarez define el producto audiovisual como un bien incertidumbre debido a que no es posible anticipar ni la reacción del público ni el éxito del producto, al influir en él variables exógenas totalmente impredecibles. Como bien señala, “la existencia en el reparto de actores/actrices conocidos/as no es una garantía de éxito *ex post* aunque lo facilita *ex ante*, lo que también se aplica a los directores” (Sáiz Álvarez, 2004: 67).

De este modo, las propias características del producto generan una serie de problemas naturales para la industria cultural de la televisión que suponen “una serie de rasgos permanentes para la economía y la gestión práctica de una empresa de televisión comercial” (Bustamante, 1999: 73-76). Las causas fundamentales que explican los principales problemas y las fuertes barreras de entrada en la producción de cualquier producto televisivo son (Sáiz Álvarez, 2004: 67):

- La necesidad de personal especializado y las técnicas de alto coste, que hacen aumentar los riesgos del proyecto y, de este modo, disminuir el número de empresas capaces de afrontar proyectos de estas características.
- La exigencia de grandes capitales financieros para la puesta en marcha de cualquier proyecto.
- La regularidad de la concentración financiera en el sector audiovisual.
- La gran importancia de la publicidad y el patrocinio.

Todas estas causas explican también la realidad actual en las producciones televisivas de ficción, donde el riesgo de ejecución es todavía mayor y donde existen más posibilidades de que no se cumpla el plan de producción, el cual determina el presupuesto del propio proyecto. Es más fácil que dicho plan no se cumpla en la ficción que en cualquier otro producto televisivo, puesto que supone una mayor acción interpretativa y técnica, es decir, que influye en él más el factor humano que en cualquier otro producto de similar índole.

6.4. El formato de ficción

Para Albert Moran y Justin Malbon, un formato “se entiende de una manera ligeramente diferente en la televisión, en el sentido de que se reúne el esquema del programa, de forma sistemática y conscientemente, para facilitar la adaptación licenciada del programa en el futuro. De forma algo confusa, el término también se utiliza genéricamente para referirse a la biblia o al tratamiento del programa” (Moran y Malbon, 2006: 7).

La idea en que se basan tendría que ser muy original para que pudiera ser objeto de protección o, como señala el *Libro Blanco del Audiovisual*, “lo que importa del formato son aquellas características que diferencian ese programa de otros del mismo estilo y lo que se protege es el desarrollo posterior de esa idea” (Écija Bernal, 2000: 47).

En lo que se refiere al formato de ficción, las palabras de Gloria Saló son ejemplares: “Hay una clara diferencia entre el formato de entretenimiento y el de ficción. Mientras que aquel se basa más en los diferentes conceptos que integran el contenido y desarrollo de cada uno de los diferentes programas, en ficción el formato viene definido por la estructura técnica de cada producto” (Saló, 2003: 173). En este

sentido, en lo que a ficción se refiere, la protección de una idea es demasiado débil jurídicamente para que exista, por lo que se suele acudir a la biblia de una serie.

6.4.1. Los géneros de ficción narrativa

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define ficción como “acción y efecto de fingir”, “invención, cosa fingida”. El término ficción es entendido de forma opuesta al término realidad y en televisión se suele contraponer, como género, al informativo.

La ficción, tal como la entiende Jaime Barroso, “comprende todos aquellos programas de ficción narrativa, originales o adaptados, que implican la intervención de actores representando una situación determinada, con independencia de que dispongan de guión con los diálogos escritos o la intervención tenga carácter improvisado” (Barroso García, 1996: 243). A pesar de todo, el mismo autor matiza que “generalmente los programas de ficción disponen de un guión detallado que prevé, dónde y cómo se registrarán las diferentes situaciones y suponen la intervención, en su proceso de producción, de las labores de construcción o localización de escenarios, reparto de actores, ensayos, grabaciones en estudio y en exteriores —adicionales—, edición y doblaje o ambientación musical” (ibíd.).

Michèle Mattelart, sin embargo, define la ficción como el producto de máxima adecuación a la fábrica televisiva, a su serialización, sus ritmos y metrajes y sus cortes publicitarios (Mattelart, 1985). Y, en este último sentido, también se expresa José María Villagrasa cuando se refiere a los géneros de ficción narrativa. Según el autor, estos “responden a unas estrategias de producción y programación de las cadenas de televisión influenciadas por su interacción con la audiencia”, estando sus convenciones “[...] notablemente influenciadas por consideraciones del medio: horario de emisión de los programas, periodicidad de programación, públicos a los que van dirigidos, sistema industrial de competencia abierta entre las cadenas por la captación de audiencia, etc.” (Villagrasa Sebastián, 1992: 214).

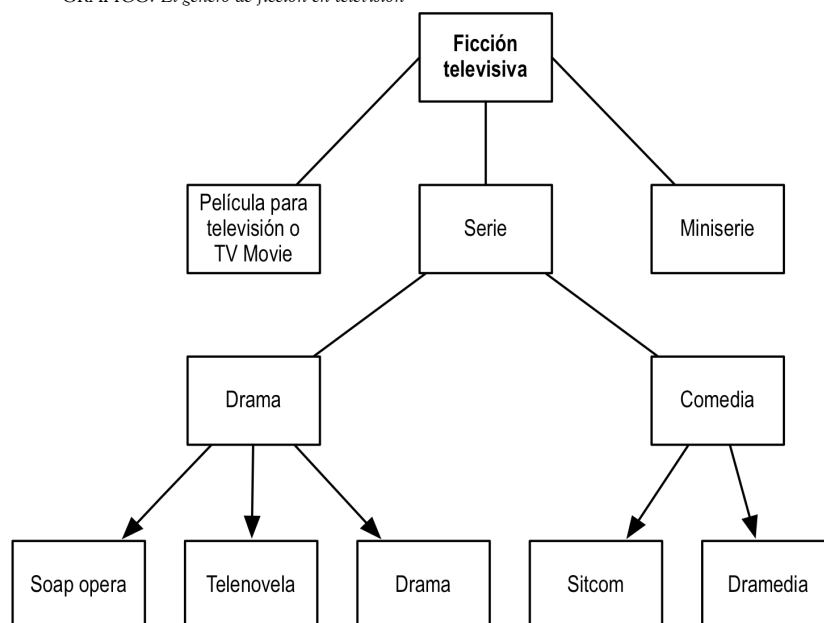
Ángel Carrasco, tras definir el concepto de género y formato, ofrece la siguiente definición fundamental del género de ficción en televisión: “género televisivo destinado al entretenimiento de las audiencias a través de la narración de relatos inventados, cuya distribución enlatada posibilita su programación en muy diversas franjas horarias de la parrilla. Dentro del género de ficción distinguiremos tres formas básicas, según su estructura narrativa: telefilm, miniserie y serie o teleserie” (Carrasco Campos, 2010: 182).

Además, la ficción narrativa —a pesar de ser altamente costosa en comparación con el resto de programas de gran competencia, como los programas de telerrealidad— suele ocupar, en el periodo estudiado, los segmentos de programación más importantes o de *prime time* debido a su usual atractivo para los espectadores. En este sentido, el éxito de las series norteamericanas, como apunta Barnouw, se debe a que estas son un producto homogeneizado que no representa la cultura de nadie. Es una fórmula de acción que recicla sin cesar su propia mitología, que puede ser entendida en cualquier parte pero que en realidad no pertenece a parte alguna (Barnouw, 1981).

Son múltiples las clasificaciones o tipologías que de los géneros televisivos se pueden elaborar en función de varios criterios. En cuanto a su temática, los géneros televisivos se superponen con los géneros temáticos —ciencia ficción, *western*, policíaco,

histórico, bélico, etc.— existentes en cualquier otra producción narrativa, independientemente del medio en el que se vehicule (ibíd.). Otras clasificaciones derivan de su naturaleza o de su origen. En lo referido al interés de esta investigación, entroncada en una dinámica creativa-productiva e industrial, son tres los criterios que pueden definir una clasificación: los sistemas de producción, los esquemas de programación y las estructuras narrativas.

6.1. GRÁFICO. El género de ficción en televisión



Fuente: Carrasco Campos (2010), p. 184

Abordando todo ello, con el fin de ofrecer un marco conceptual de consenso en el ámbito de la ficción televisiva, Ángel Carrasco ofrece la siguiente clasificación: en un primer nivel, en función de su estructura narrativa, diferencia entre telefilme, serie y miniserie; en un segundo nivel, atendiendo a la naturaleza de los contenidos, diferencia entre drama y comedia; y en un tercer y último nivel, diferencia, dentro del drama, entre *soap opera*, telenovela y drama y, dentro de la comedia, entre *sitcom* y *dramedia* (Carrasco Campos, 2010).

6.4.1.1. La película para televisión o TV movie

La película para televisión es, sin duda alguna, la producción televisiva que más vinculación posee con la producción cinematográfica. Es más, en su origen, fueron entendidas como una prolongación de la oferta cinematográfica de las cadenas (Villagrasa Sebastián, 1992: 228). Son productos únicos, de emisión autónoma y narración autoconclusiva.

A menudo, “toman como referente para sus historias los hechos de la realidad aunque totalmente ficcionados, o *remakes* del cine hollywoodiense más clásico” (Barroso García, 1996: 243). Así, se privilegia el sistema formal de continuidad, suelen tener una extensión temporal de noventa minutos y una estructura narrativa clásica en tres actos. Como es de suponer, el modelo narrativo de las películas para televisión ha ido evolucionando desde su aparición a mediados de los setenta: la influencia de la evolución cinematográfica y de la estética de videoclip se ha dejado notar en muchas de ellas.

En cuanto a sus formas de producción, “la creación de una de estas películas se asemeja a las denominadas históricamente películas de serie B: rapidez de rodaje, guión férreo, aplicación de la técnica de rodaje para máster, actores de reparto, etc.” (ibíd.). Basándose en todo lo anterior, Ángel Carrasco la define como el “formato televisivo de ficción consistente en la emisión de un relato autoconclusivo, salvo secuelas. Cuenta con una duración de metraje y con unos presupuestos generalmente menores que los de las películas destinadas al cine” (Carrasco Campos, 2010: 182).

6.4.1.2. La serie

Según Carrasco, la serie “es un subgénero de ficción de claro propósito comercial destinado al entretenimiento, consistente en relatos inventados y estructurados en un amplio número —abierto o cerrado— de capítulos, cuya duración viene definida por la propia estructura de la parrilla de la cadena —el horario al que está destinado— y los hábitos de consumo de los espectadores —las audiencias a las que está dirigido—” (ibíd.: 183).

En este punto, su opinión sobre el subgénero serie coincide con la de José Ángel Cortés Lahera quien, siguiendo la tipología establecida por Martin Winckler (Winckler, 2002), señala que el concepto serie es “amplio y superior” (Cortés Lahera, 2008: 78).

Dejando de lado su carácter variado y su hibridez, se puede establecer, como ya se señaló, una clasificación que aceptablemente tenga en cuenta el orden cronológico de su aparición en la historia de la televisión.

6.4.1.3. La serie dramática

Siguiendo la definición establecida por Carrasco, la serie dramática se podría definir como la “serie de ficción televisiva, de estructura abierta o cerrada, cuyos contenidos no están orientados hacia la comedia o el humor como forma principal de entretenimiento” (ibíd.: 184).

La serie dramática, al igual que la telecomedia, adopta un esquema narrativo fijo en el cual cada unidad posee carácter autónomo. De este modo, se trata de un conjunto de relatos autónomos con un nexo en común, generalmente el protagonista o protagonistas (Barroso García, 1996: 249). El establecimiento de unos lugares comunes suele jugar a favor de la homogeneidad de la serie, a pesar de que las localizaciones secundarias o espacios ambientales de la historia de cada episodio pueden ser radicalmente diversos en cada entrega.

Estos relatos suelen ser originales —creados específicamente para televisión— o tener reminiscencias literarias, y su evolución se puede dar paralelamente a la emisión e impacto social del programa (Villagrasa Sebastián, 1992: 221). En lo referente al esquema narrativo, existen dos grandes variantes: la narración de cada capítulo como ente autoconclusivo —acción, nudo y desenlace en cada uno de los capítulos— o se puede mantener una estructura de narración abierta, en la cual algunas tramas no se resuelven al final de cada episodio.

Las series de ficción suele ser de largo recorrido —es decir, con vocación de ser emitidas durante varios años consecutivos—, grabadas en soporte vídeo. En ellas cada episodio suele durar 60 o 70 minutos y tienen un ritmo de emisión de 26 o 28 episodios por temporada anual o 13 por temporada televisiva, siendo su periodicidad de programación semanal —o trimestral, si se trata de una temporada de 13 capítulos—.

6.4.1.4. La soap opera

La *soap opera* o serial es definida por Carrasco como “el formato de teleserie de drama de emisión diaria, en capítulos de 50-60 minutos, destinado a su consumo, principalmente por mujeres, en *daytime* y sobremesa. Consta de repartos corales y de tramas abiertas, múltiples y enrevesadas que toman como contenidos paradigmáticos las relaciones humanas desde el plano de los sentimientos” (Carrasco Campos, 2010: 185).

Su origen se encuentra en la televisión norteamericana, donde es considerado el género dramático de ficción por excelencia. Así, el origen de su denominación se debe al tipo de *spots* publicitarios que interrumpían la programación de este tipo de series para anunciar principalmente marcas de productos de limpieza.

6.4.1.5. La telenovela

Dicho subgénero es una variación narrativa del serial televisivo muy extendida en algunos países de Latinoamérica. La gran diferencia se encuentra en la usual emisión diaria de la telenovela, de lunes a viernes y en horario matutino o vespertino. Se suele grabar en vídeo y sus narraciones suelen ser completamente abiertas de un capítulo a otro.

La telenovela es un producto genuinamente televisivo, con origen en el mundo de la radio. La unidad suele ser de unos 30 minutos con unas 65 unidades —puesto que se suelen seguir las programaciones trimestrales, que son de 13 semanas—. Al igual que sucede con las *soap operas*, el intercambio de este tipo de producto en los mercados internacionales es muy habitual; de ahí que todas las producciones intenten seguir el modelo trimestral para facilitar así el intercambio.

6.4.1.6. El drama

El drama es considerado como el “formato de teleserie de drama de emisión semanal en capítulos de 45-60 minutos, destinado a su consumo por audiencias adultas en horario de *prime time*. Consta de repartos corales, susceptibles de variación, y de tramas autoconclusivas, aunque con ciertos elementos de continuidad, en las que se relatan situaciones no cómicas” (ibíd.: 189). Como el propio autor reconoce, se trata de una categoría donde se agrupan al conjunto de series dramáticas que, por extensión, no pueden ser comprendidas en las dos anteriores.

Sin embargo, al tratarse de un formato complejo y heterogéneo, siempre existen opiniones que entienden los distintos formatos dramáticos de forma diversa. Así, Herrero Subías y Diego González plantean una visión que distingue entre contenidos dramáticos en función del tipo de contenido y la relación que se establece con la audiencia. De este modo, recogen opiniones que diferencian entre seriales para *prime time* y para el resto de franjas horarias, otorgando a las primeras características similares a la categoría que Carrasco denomina como drama (Herrero Subías y Diego González, 2009). Las *daytime soaps* se acercan en ese sentido a productos como las telenovelas, aunque algunas hayan superado altos índices de audiencia y hayan llegado a posicionarse en el prime time (Medina Laverón y Gutiérrez Rentería, 2008: 84).

6.4.1.7. La telecomedia

La telecomedia puede definirse como “la serie de ficción televisiva, de estructura abierta y contenidos realistas, cotidianos y cercanos a las audiencias, orientada hacia la diversión a través del humor y la comedia como forma principal, no exclusiva, de entretenimiento” (Carrasco Campos, 2010: 189).

Surgen, en un primer momento, como la alternancia televisiva a las adaptaciones teatrales. Suelen poseer una regularidad de emisión diaria o semanal, con un formato de 30 minutos por episodio y grabación en video. Además, como señala Barroso, se producen en un estudio, con pocos escenarios y pocos personajes (Barroso García, 1996: 247). Los relatos suelen ser autoconclusivos y las tramas, relatadas en forma de comedia, se basan en problemas domésticos y laborales en los cuales los personajes son estereotipados y se repiten situaciones humorísticas.

6.4.1.8. La sitcom

La comedia de situación o *sitcom* es también un producto genuinamente televisivo con gran influencia radiofónica y que, por sus características de producción, ha sido históricamente asumido por las propias cadenas de televisión.

En cuanto a la estructura de producción, se trata de un producto típicamente realizado en plató que se graba por bloques y que, en ocasiones, cuenta con público en el propio plató. La puesta de escena está muy elaborada, por lo que la grabación se da con bastante comodidad, facilitando con ello el propio plan de producción.

Continuando con la clasificación establecida por Ángel Carrasco, en definitiva, la *sitcom* se puede definir como el “formato de telecomedia de emisión diaria en capítulos de 20-30 minutos, destinado a todos los públicos para su consumo en horarios de sobremesa, tarde y *access prime time*. Consta de repartos corales, aunque generalmente de escasos personajes y cerrados. Sus tramas suelen componerse de una narración principal y una o dos secundarias, siendo generalmente autoconclusivas, empleando situaciones de enredo y malentendido tomadas de lo cotidiano” (Carrasco Campos, 2010: 191).

6.4.1.9. La dramedia

Como bien señala José Ángel Cortés, en la dramedia —término relativamente reciente— se mezclan asuntos banales e hilarantes con otros que son de mayor calado, más serios (Cortés Lahera, 2008: 78). Como indica Carrasco, es un “formato de telecomedia de emisión semanal en capítulos de 50-75 minutos, destinado a todos los públicos, para su consumo en horario de sobremesa y, sobre todo, de *prime time*. Consta de repartos corales, susceptibles de variación. Sus tramas se caracterizan por la combinación de narraciones abiertas y de larga duración que ofrecen elementos de continuidad, y cerradas, que concluyen en cada capítulo, representando en este sentido una revisión en clave de humor de las formas y contenidos de la *soap opera*” (Carrasco Campos, 2010: 193).

La dramedia, no obstante, no une drama y comedia, sino que las mezcla, teniendo un especial éxito en las televisiones mundiales. En España este tipo de producción, como indica García de Castro, posee la estructura típica de las series

dramáticas norteamericanas de 45 minutos, “aunque estiradas para llegar a alcanzar los 90 minutos del *prime time* de mayor consumo”(García de Castro, 2002: 174).

6.4.1.10. La miniserie

Las miniseries, tal como afirma Barroso, son narraciones fragmentadas o dosificadas en el tiempo de emisión, en las cuales cada capítulo se ofrece como relato no autónomo de estructura no recurrente, es decir, sin final (Barroso García, 1996).

La miniserie, a diferencia de la serie dramática y la telecomedia, va mutando los ambientes y el contexto en el cual se desenvuelven los personajes, que nunca regresa al estado inicial (Villagrasa Sebastián, 1992: 225). Sin duda alguna, es el género más maleable en el sistema y los formatos de entrega entre todos los mencionados: de lunes a jueves, si se trata de cuatro capítulos; de sábado y domingo, si se trata de dos entregas; o, simple y llanamente, de cualquier combinación semanal si a la televisión le interesa.

Además, alentadas por la nueva legislación vigente que permite a las cadenas de televisión descontar las producciones de miniseries del 5% de inversión obligada en producción independiente europea, estas están en auge en la gran mayoría de las parrillas de programación españolas. En concreto, se ha producido un claro apogeo de las miniseries basadas en hechos reales con gran repercusión mediática y social.

7. La ficción televisiva en Estados Unidos

7.1. Introducción

Aunque cantidad no es lo mismo que calidad, el nuevo panorama del mercado de la televisión en Estados Unidos ha provocado que cada año la producción de ficción sea mayor y más diversa. “Frente a la rigidez anterior, la estructura abierta que caracteriza al mercado de la televisión en la actualidad ha permitido que mayor cantidad haya supuesto más calidad” (Cascajosa Virino, 2005: 8).

Como se señala desde *Cahiers du Cinéma*, “las nuevas ficciones televisivas abren espacios para la creación audiovisual que el cine tradicional, concebido para la gran pantalla, no se atreve a explorar. Convertidas simultáneamente en materia de culto y de consumo, las series expanden el imaginario contemporáneo y crean nuevas redes por las que circulan sus propuestas narrativas”. En tal sentido, “el salto de calidad televisivo procede de su salto de ambiciones. Industria, audiencia y creadores han depositado su confianza en el medio televisivo como soporte para urdir y desentrañar universos complejos”¹³⁴.

A pesar de que, por primera vez en mucho tiempo, en la temporada 2003/2004 una serie de ficción no ocupó el primer puesto en la lista de programa más vistos en las cadenas generalistas, los capítulos finales de series tan emblemáticas como *Friends* o *Frasier* consiguieron colocarse entre los capítulos finales más vistos de la historia de la televisión (GECA, 2005).

Si el periodo entre los primeros años ochenta y mediados de los noventa fue considerado como la segunda edad de oro, Concepción Cascajosa señala que la ficción estadounidense vive actualmente el mejor momento de su historia. Según la autora, se puede hablar de una tercera edad de oro de la ficción televisiva (Cascajosa Virino, 2005). Y ya “no se trata solo de la ficción norteamericana. Desde hace ya tiempo, el fenómeno tiene correspondencias bien visibles en la ficción catódica británica y empieza a echar raíces, también, en otros países europeos, España incluida. Y no solo eso, pues la capacidad de la producción televisiva para acoger o incentivar búsquedas narrativas y formales ‘fuera de norma’ le está permitiendo crear nuevas sinergias con el ámbito de la producción fílmica: un fenómeno que tiene dimensión transnacional y que adquiere, en cada caso o en cada país, formas y modelos diferentes”¹³⁵.

Sin lugar a dudas, las cadenas de cable han tenido mucho que ver en ello, desarrollando producciones audiovisuales que se suman a las que las grandes cadenas han realizado históricamente.

No obstante, no se debe obviar la lucha sin cuartel que la ficción estadounidense ha librado contra la telerrealidad en los últimos años —programas que son bien aceptados por la audiencia más joven y mucho más económicos que las series televisivas—, y que el 75% de los estrenos de ficción es retirado antes de tiempo.

7.2. El proceso creativo-industrial de la ficción televisiva estadounidense

“La extremada selección y adecuación [de la ficción narrativa] al mercado en la tradición estadounidense es bien conocida: de cientos o miles de ideas a unas pocas

¹³⁴ *Cahiers du Cinéma España* (julio-agosto 2011), p. 7.

¹³⁵ *Cahiers du Cinéma España* (julio-agosto 2011), p. 5.

decenas de pilotos, y de ellos —mediando numerosos tests— a unas pocas series, la mayor parte de las cuales fracasarán en la primera temporada” (Bustamante, 1999: 113-114). Estas palabras reflejan de forma clara y precisa uno de los aspectos clave de la creación industrial de las series de ficción: su condición de proyecto a gran escala, con grandes riesgos financieros, donde lo que prima es su funcionamiento en los índices de audiencia.

Si el producto obtiene los puntos Nielsen apropiados, se mantendrá en la oferta de la cadena; si, por el contrario, no logra superar los mínimos marcados por los directivos, se verá relegada a la cancelación inmediata (Villagrasa Sebastián, 1992: 49). Esto lleva a tratar otro punto importante: el gran poder de la cadena en la producción de ficción en cuanto financiadora y programadora del producto televisivo.

7.2.1. La cadena y la programación

Las políticas de programación televisivas son muy importantes para una cadena. Tanto es así que es calificada como “el lenguaje específico de la televisión”, instancia por la cual “la televisión va revelando también su esencia económica, su integración con el *marketing*, sus objetivos de máxima fidelidad de la máxima audiencia durante el máximo tiempo posible” (Bustamante, 1999: 94). Así, la importancia del *prime time* como bloque estelar de la programación, su peso en términos de audiencia, hace que muy a menudo decida la marcha global de la cadena (Contreras y Palacio, 2001: 139).

En Estados Unidos, como en cualquier otro lugar, la ficción narrativa surge como sucede con cualquier otro programa, de las necesidades de programación de las diferentes cadenas. De hecho, en múltiples ocasiones, este tipo de producto, al tratarse del formato estrella por sus especiales características, suele ocupar el anteriormente mencionado *prime time*.

En la mayoría de los casos, es la cadena, emisora de los contenidos, quien gesta la gran cantidad de estrenos que cada temporada se programan. Esta, tal como Villagrasa anuncia, “ha de tener en cuenta para la programación y, por consiguiente, para los encargos de producción, la oferta paralela de las otras cadenas, los propios contenidos, su colocación en la parrilla de programación y los hábitos de consumo de la audiencia” (Villagrasa Sebastián, 1992: 47).

Muriel G. Cantor enuncia seis tipos de control que la cadena ejerce sobre la producción de programas (Cantor, 1980: 66):

- Financia el desarrollo de las ideas argumentales, guiones y pilotos
- Decide qué tipo de programa de ficción narrativa será emitido cada periodo de programación
- Decide cuándo aparecerá un programa especial durante la hora punta
- Decide si una serie que ya está en emisión será cancelada o si continuará
- En el nombre de la autorregulación aplica la censura a todos los guiones
- Decide cuánto tiempo dedicará a cada tipo de programa

La rejilla de programación televisiva, como producto central del medio, convierte al programador “en la única instancia que controla el conjunto del proceso productivo, en el centro de la organización de la totalidad de la fábrica televisiva” (Bustamante,

1999: 94). La configuración de la oferta de contenidos de cualquier canal pasa siempre por la rejilla de la programación: las diferentes tipologías de producción, así como la publicidad y la autopromoción, se encuentran supeditadas y vinculadas entre sí por medio de la programación.

El cable y el satélite, sin embargo, no se encuentran tan determinados por los niveles de audiencia como las cadenas convencionales. Independientemente del sistema de distribución que se elija, ambos son sinónimos de programación (Parsons y Frieden, 1997: 159). Tanto para sus servicios básicos como para sus servicios *premium*, existe oferta programativa para todos los gustos y colores, para todos los grupos demográficos con las más diversas inquietudes. Aquí la variedad de tipos de programación, las filosofías, las estructuras de propiedad y las audiencias se multiplican, aunque bien es verdad que en rasgos generales se definen por líneas de contenido o público objetivo.

Sea cual sea la televisión a la que uno se refiere, tal como afirma Nina Rizza, la rejilla de programación revela “la acción estratégica de cada cadena, con una centralidad radicada en sus operaciones de orientación al consumo y de reconocimiento de la cadena (Rizza, 1986: 7).

7.2.2. El exigente mercado de producción independiente

Si anteriormente se subrayaba la dificultad de éxitos de una serie y la importancia que tiene la cadena en la gestación de cualquier programa, el papel que ocupa la productora es fundamental como empresa ejecutante del proyecto. El proceso de consumo industrial de la obra televisiva nace, pues, en la producción, pasa inmediatamente por la difusión y se dispersa con posterioridad en la distribución.

En Estados Unidos, desde los años setenta hasta finales de los noventa, las cadenas nacionales norteamericanas no podían tener más de un 40% de producción propia en la programación en hora punta. De esta manera, el sistema industrial de televisión en aquel país ha permitido la proliferación de un sistema de producción de programas sólido y estable. La mayor parte de la producción destinada al *prime time*, por este motivo legal, ha tenido que ser encargada a compañías ajenas a la cadena. Esta demanda ha sido atendida históricamente por los departamentos televisivos de las grandes productoras cinematográficas y por un sinfín de productoras independientes (Villagrasa Sebastián, 1992: 62). Así, la producción de programas de ficción se ha adaptado a un mercado exigente, con unas reglas de funcionamiento muy asentadas, que han permitido la consolidación de una industria fuerte y poderosa (ibíd.: 68).

Por un lado, las grandes productoras cinematográficas, hoy ya parte de grandes conglomerados audiovisuales, una vez superadas sus primeras reticencias en los años cincuenta, se convirtieron en las principales proveedoras de programas de ficción para las cadenas. Sus divisiones televisivas, aunque con autonomía en el quehacer diario, poseen una estrategia empresarial muy vinculada a la respectiva compañía madre. El ejecutivo responsable de la producción de una *major*, perteneciente a la gran estructura económica de la empresa, tiene la responsabilidad de que se mantenga el ritmo de producción acorde a lo anteriormente previsto y, además, conseguir mantener los programas el máximo tiempo posible con el fin de que, posteriormente, sean rentables en *syndication*.

Por el otro lado, se encuentran los productores independientes. Surgidos en la década de los setenta del interés de sus dueños por proteger, controlar y desarrollar

obras propias y bajo el umbral de una política legislativa favorable, dirigen todos los aspectos técnico-creativos. Este tipo de productoras, como afirma Bustamante, son “un sector vital para una industria audiovisual moderna, con mayor creatividad y flexibilidad ante los cambios de la demanda y mayor capacidad de generación de empleo” (Bustamante, 1999: 111). Efectivamente, el florecimiento de las independientes, sobre todo en televisión, se basó en el talento creativo, en un abaratamiento de los costes frente a los grandes estudios y en el espíritu emprendedor, arriesgado e innovador de sus dueños, muchos de ellos forjados en las grandes *majors* o televisiones.

Independientemente de las diversas posibilidades que puedan adoptarse en el proceso de negociación y contratación de una serie, por regla general, tal como exponen Newcomb y Alley, el proceso industrial de la ficción televisiva nace en la figura del productor que, a diferencia del cine, obtiene de la cadena la casi íntegra financiación de la serie, a la que ha convencido de una determinada idea o proyecto, o por la que ha sido llamado para facilitar un programa (Newcomb y Alley, 1984: 9-11).

7.2.3. La producción independiente y el mercado de la sindicación

Como se anunció anteriormente, en 1970 se limitó el porcentaje de programas que podían producir las grandes cadenas nacionales: la regulación anticoncentración había conseguido aplazar el sueño de los antiguos magnates de Hollywood de controlar el negocio de la televisión mediante la integración vertical. Mediante las normas Fin-Syn (*Financial Interest and Syndication*), se prohibía que las cadenas nacionales ofrecieran programación más de tres horas en *prime time*, lo que dio alas al mercado de la sindicación, definido como la actividad de vender los derechos para emitir programas a otras emisoras, a canales de cable, a cadenas extranjeras y hasta a otras grandes cadenas nacionales (Cascajosa Virino, 2005). Sin resultar exagerado, estas leyes marcaron un antes y un después en las relaciones entre los actores del sistema, especialmente entre cadenas y productoras de televisión. Durante ese periodo, la industria de la producción independiente brotó de nuevo con gran fuerza y las empresas productoras adquirieron mucho poder de negocio.

Sin embargo, la legislación de 1996 acabó con todo y hoy en día las productoras independientes se han convertido en una especie en extinción: se asocian entre sí, cierran o, incluso, se asocian con los grandes conglomerados (GECA, 2005: 217). De las dieciséis nuevas series producidas por independientes para las grandes cadenas en 1993, se pasó a tan solo una en 2003. El término “independiente” se ha desvirtuado, debido a que las empresas denominadas de esta forma no son más que productoras filiales de grandes grupos de comunicación.

La *syndication exclusivity* es la norma reguladora de mayor importancia que permanece hoy en día. Bajo su auspicio, se subrayan los derechos de las estaciones locales en lo referente a los programas adquiridos en sindicación en el mercado propio: cualquier emisión del mismo programa en canales de cable o súper-emisoras podría ser bloqueado a instancias de las emisoras locales titulares de los derechos de emisión.

Dentro de la sindicación, existen varios mercados: *off-network syndication* —aquel en el que se negocia con programas ya emitidos por las grandes cadenas nacionales—; *first-run syndication* —en el que se venden programas originales, generalmente de no

ficción—; *off-first run syndication* —mercado en el que se venden emisiones ya emitidas anteriormente mediante sindicación—; y *off-cable syndication*, en el cual el objeto de venta es material ya difundido por los canales de cable. Este último, a pesar de tener inicialmente un peso menor, se encuentra en aumento, en el mismo grado en que el cable aumenta su producción propia (Mariet, 1992: 90).

La sindicación tiene tal importancia en Estados Unidos que a menudo es allí donde se obtienen los mayores beneficios. Walker y Ferguson muestran con ejemplos cómo la sindicación puede salvar más de un producto: *The Cosby Show* generó cinco millones de dólares por episodio tras su paso por sindicación; *Cheers*, un millón y medio de dólares; y *Family Ties*, dos millones (Walker y Ferguson, 1998: 90). Desde el punto de vista de las emisoras con menos poder adquisitivo, este tipo de mercado ofrece unas posibilidades de emitir programas muy demandados que no serían posibles de otro modo. Las emisoras independientes —y también las afiliadas— cubren grandes fracciones de su parrilla televisiva con programas adquiridos previamente en sindicación.

Son diversas las formas en las que sindicadores y estaciones de televisión negocian para hacerse con los derechos de uno o varios programas. Ambas partes miden sus fuerzas e intentan firmar el acuerdo que mayores beneficios les reportan. Tradicionalmente, el sindicador acudía a las emisoras de televisión ofreciendo la gama de programas que tenía en cartera; algo que le obligaba a viajar, a negociar y a enfrentarse a una posible petición de reducción del precio por parte del representante de las emisoras. En cambio, en los últimos años, se ha instaurado con fuerza un método de negociación denominado *bidding*: el sindicador comunica a un número determinado de estaciones locales la posesión de los derechos de un programa en concreto, y son ellas las que deben ofrecer una cifra para hacerse con ellos (ibíd.: 118-119).

En cuanto al pago de las operaciones, este puede consistir en (Mariet, 1992; Walker y Ferguson, 1998: 118):

- Pago directo y en metálico, en el cual la emisora de televisión asume una cantidad previamente acordada por hacerse con los derechos de un programa.
- *Bartering*, operación en la cual no existe pago en metálico y sí la cesión de tiempo publicitario para que los sindicadores obtengan beneficios.
- Fórmula híbrida, en las que se produce un pago en metálico por parte de la emisora y además se ceden unos minutos de publicidad, claro está, en cantidades más reducidas.

7.2.4. El triángulo formado por el productor ejecutivo, el guionista y el realizador

Como se señalaba en el apartado anterior, el papel del productor en el medio televisivo, aun habiendo estado muy ligado a los cambios que se han sucedido en las relaciones entre cadena y proveedores de programas, es el de estrella (Villagrasa Sebastián, 1989b).

De forma concreta, en lo que a producción de ficción se refiere, la figura del productor ejecutivo se ha convertido en el intermediario que defiende el punto de vista creativo-industrial de su producto y consigue los medios para que este sea posible:

recoge facetas del productor, del guionista y del director cinematográfico (Villagrasa Sebastián, 1992: 103).

Como bien afirma Mario García de Castro, “es el directivo que controla creativamente el proceso de producción, desde el concepto hasta la postproducción, y del que dependen las setenta personas que suele constituir el equipo técnico y artístico de cada una de estas series” (García de Castro, 2002: 147). Es este el que elabora o encarga elaborar el guión a un grupo de guionistas quienes, a la postre, también se convierten en piezas clave en la creación.

La cercanía del productor ejecutivo a los creativos es tal que, históricamente, suele provenir del área de guión, es decir, o es un guionista, o suele estar muy cercano a esta área. En este tipo de sistemas de producción, entran en juego nuevos factores como la organización y la coordinación de creativos (ibíd.: 155). Las necesidades que este trabajo en equipo traen consigo obligan a una nueva organización en la cual existe una puesta en común de las ideas así como una constante y sucesiva corrección de los borradores que, al final del proceso, darán lugar al guión definitivo. Con todo esto, el resultado suelen ser series basadas en la multitrama, fruto de múltiples versiones, a partir de una biblia y un alargamiento del tiempo de escritura de los guiones. Y todo esto bajo la supervisión del productor ejecutivo, quien se convierte así, tal como apuntan múltiples definiciones de su figura, en máximo responsable económico y creativo.

Caso contrario es el de los directores y realizadores televisivos. Lejos del aura que estos tienen en el cine, en el medio televisivo “el trabajo de dirección en televisión está sometido siempre al ritmo de producción y su tarea tiene como principales cometidos la coordinación del trabajo de interpretación y todos los aspectos técnicos relacionados con la preproducción, la grabación y la postproducción” (Villagrasa Sebastián, 1992: 115). En la producción de ficción, los directores y realizadores suelen variar de un capítulo a otro: el abanico de realizadores incluye a tres o cuatro que se alternan en la realización de cada uno de los capítulos, siendo el productor ejecutivo quien se encarga de mantener el estilo y espíritu general de la producción. Como ejemplo, sirvan las palabras de Matthew Weiner en el caso de *Mad Men*: “la cuestión es más compleja con los realizadores. Primero, como cada uno rueda un episodio en siete días, es importante elegir a un realizador que no entre en crisis cuando se le pida rodar once páginas de guión al día. Después, por mi formación cinéfila, sé bien que cada realizador tiene una manera de ver el mundo y de describirlo. Pero los actores, que están en la serie desde hace ya mucho, saben exactamente cómo interpretar a sus personajes. Así que cuando un realizador tiene una interpretación diferente de la escena, siempre puedo repescar la primera toma en la que los actores han actuado exactamente como yo quiero”.

Además, añade: “las diferentes cuestiones se aclaran con el realizador en el *tone meeting*, en el que discutimos sobre la tonalidad general de la serie y del episodio. Tengo más experiencia en la escritura que en la realización, así que cuando estoy frente a realizadores de la talla de Barbet Schroeder, debo estar muy atento. Les muestro el guión y les explico el sentido de cada réplica, de cada situación. [...] Una vez que les explico mis preferencias, les dejo que me den su opinión, que aporten ideas nuevas, pero siempre sobre la base que se ha establecido”¹³⁶.

¹³⁶ *Cahiers du Cinéma España* (julio-agosto 2011), p. 21.

7.3. ¿La tercera edad de oro de la ficción televisiva estadounidense?

Aunque no es la labor principal de este proyecto de investigación, es conveniente señalar cuáles fueron las series televisivas que han tenido mayor éxito en la televisión estadounidense, tanto en las programaciones de las *networks* como de los canales de cable, y, por ende, en el resto de las programaciones nacionales, históricamente saturadas de series americanas. Es difícil encontrar un género televisivo que no tenga su origen en Estados Unidos: concursos, documentales, noticieros, debates, entrevistas y, por supuesto, los dos formatos de creación esenciales, las series y los telefilmes. Dejando este último aparte, el género rey en la televisión los constituyen las series.

En el año 2002, el cable básico logró superar en cuotas de audiencia a las *networks* por primera vez (Cascajosa Virino, 2005). En 2005, con un 47% de la audiencia total, superó las audiencias anuales de las cadenas nacionales en un 6%. Eso sin sumar el aproximado 10% del cable *premium*.

7.3.1. Las cadenas nacionales

La ficción en las cadenas nacionales ha encontrado un duro rival en la telerrealidad. Agotado el momento de las populares series de los noventa que continuaron en los primeros años del nuevo milenio —abanderadas en la mayoría de las ocasiones por NBC— y a pesar de su pérdida de presencia frente a opciones como el cable, las nuevas series y proyectos han resultado interesantes y rentables en muchos, casos pero no han conseguido un rotundo éxito en su lucha contra la telerrealidad, a excepción de C.S.I. y las posteriores series de ABC y Fox.

En función de los resultados de audiencia de los últimos años, un breve comentario cadena a cadena permitirá una mejor comprensión de la producción de ficción televisiva en Estados Unidos.

7.3.1.1. CBS

Es de destacar la serie de detectives forenses C.S.I., que en los últimos años se ha convertido en el programa de ficción más visto. Gracias al inmenso éxito comercial del género policíaco, se convirtió en el programa más visto entre 2002 y 2004. Junto a sus homólogas C.S.I. Miami y C.S.I. New York y a *Everybody Loves Raymond*, la CBS se mantuvo como líder de audiencias durante varios años.

Everybody Loves Raymond, de modestas audiencias en sus primeras temporadas, se convirtió en pilar básico de la programación de la cadena hasta su fin en 2005. Además, otras tres importantes series de la cadena fueron *Without a Trace*, muy valorada en España, *Two and Half Men* y *Cold Case*.

Sin embargo, no todo fueron éxitos para la cadena, pues *Citizen Baines*, *First Monday*, *City of Angels* y *The education of Max Brickford* fueron sonoros fracasos que no consiguieron conectar con el público.

Con *How I Met Your Mother*, estrenada en 2005, la cadena consiguió grandes datos de audiencia durante el periodo 2005-2010 y, en septiembre de 2009 estrenó *The Good Wife*, con gran éxito de crítica y público, cuya tercera temporada se comenzó a diseñar en el verano de 2011.

7.3.1.2. NBC

En lo que se refiere a la ficción de la NBC, sus grandes bazas fueron *Friends*, en parrilla durante diez temporadas, y *Frasier*, *spin-off* del famoso psiquiatra de la serie *Cheers*, que se ha mantenido durante once años en antena.

Ambas series finalizaron sus emisiones en 2005, situándose sus capítulos finales entre los más vistos de la historia de la televisión americana. Salvo alguna excepción, a época de las *sitcoms* televisivas parece haber pasado, y el mejor ejemplo es lo sucedido en la NBC. De tener dieciséis comedias en antena durante los años anteriores, solo emitió cuatro en el otoño de 2004 (GECA, 2005).

En el apartado de drama, sobresale *Ley y Orden*, serie de género policíaco creada en 1990 que, sin embargo, ha tenido sus mayores éxitos en el siglo XXI (Cascajosa Virino, 2005). Dick Wolf fue el productor ejecutivo de la serie, así como también de sus secuelas: *Ley y Orden: unidad de víctimas especiales*; *Ley y Orden: acción criminal*; y *Ley y Orden: Trial by Jury*.

También es digno de destacar el enorme éxito de *El ala oeste de la Casa Blanca*. La serie, creada por Aaron Sorkin con no pocos problemas para ver la luz, acabó siendo el drama más relevante de la televisión norteamericana en sus primeras temporadas de vida. De clara tendencia demócrata, la serie trata sobre el trabajo de los asesores políticos en la Casa Blanca, utilizando para ello a actores veteranos y conocidos pero no consagrados.

Turno de guardia, producida por John Wells y finalizada en 2005, también fue emitida por NBC con buenos resultados de audiencia. La serie cuenta las peripecias de un grupo de policías, bomberos y paramédicos del turno nocturno de la ciudad de Nueva York.

Heroes, creada por el productor Tim Kring y que cuenta la historia de un grupo de personas que pasan de ser gente normal a seres extraordinarios con capacidad suficiente de cambiar el mundo, se ha convertido en un éxito en varios países del mundo tras pasar por NBC.

7.3.1.3. ABC

La ABC, históricamente la menos potente de las tres grandes cadenas nacionales, se ha caracterizado siempre por su innovación como medida para competir con sus rivales. A pesar de sus múltiples fiascos y cancelaciones repentinas, son cinco las series que brillaron con luz propia en la programación de la cadena en el periodo estudiado: *Alias*, *Perdidos*, *Mujeres desesperadas*, *Anatomía de Grey* y *Modern Family*.

Alias era una serie de espionaje y acción que relata la lucha de los servicios secretos estadounidenses contra el crimen organizado a nivel internacional. Producida por J. J. Abrams, la serie no obtuvo unos resultados de audiencia sobresalientes, pero sí supuso un salto cualitativo para la cadena y para su productor ejecutivo.

Perdidos, como se la conoce en España, era un drama coral con elementos fantásticos, producida por el propio Abrams, cuyo piloto se convirtió en el más caro de la historia —alrededor de doce millones de dólares americanos—. La serie cuenta cómo, tras un accidente aéreo que deja atrapados a los supervivientes en una isla, estos

comienzan a crear vínculos entre sí y cambian sus comportamientos en relación a su vida anterior.

Mujeres desesperadas, creada por Marc Cherry en 2004, relata la vida de cinco amas de casa a través de sus vidas domésticas a la vez que revela misterios acerca de sus maridos.

Anatomía de Grey —ambientada en un ficticio hospital de Seattle, se centra en la vida y trabajo de los cirujanos del centro— y *Modern Family* —creada por Christopher Lloyd y Steven Levitan— han tenido muy buena acogida de parte del público y de la crítica durante sus respectivas emisiones.

7.3.1.4. Fox

Los años dorados de la ficción en Fox fueron los últimos del siglo xx. Fue la época de *Sensación de vivir*, *Melrose Place* o *Expediente X*. En el nuevo milenio, ha tenido que compartir escenario con la telerrealidad y, en concreto, con ese fenómeno televisivo que fue *American Idol*.

Sin embargo, la siempre provocativa cadena de Murdoch continuó programando series de gran calidad como *24*, *The O. C.*, *House* o *Prison Break*. Además, cuenta con la inagotable serie *Los Simpsons*, con la que abanderó la tendencia de emitir este tipo de ficción en *prime time* (GECA, 2000: 100).

24, producido por Imagine Productions, era un drama en el cual cada capítulo cubría un día en la vida de los personajes y que constituyó, sin duda, en el programa estructuralmente más complejo jamás producido por la televisión norteamericana (Cascajosa Virino, 2005: 74-75).

The O. C. era una serie juvenil con claros reflejos en las series de la misma cadena de mediados de los años noventa.

House era un híbrido de drama médico y de investigación criminal que tiene como protagonista a un cínico y malhumorado médico cojo. La serie fue éxito de audiencias en varios países, incluido España.

Prison Break, por su parte, era una serie que se situaba en una cárcel norteamericana y que tenía como principal protagonista a un preso condenado a pena de muerte sin ser culpable.

7.3.1.5. WB

Siete en el paraíso y *Savannah*, series elaboradas por la productora de Aaron Spelling, fueron los primeros éxitos de la cadena, allá por 1996. Sin embargo, fueron *Buffy*, *cazavampiros* y su secuela *Ángel* se convirtieron las más importantes en su corta historia. Además, también sobresalió *Dawson crece*, serial en clave realista protagonizado por adolescentes, en el mismo periodo de tiempo.

En el nuevo siglo, es necesario destacar *Smallville*, serie de superhéroes que cuenta la relación de amistad y su ruptura entre Clark Kent y Lex Luthor; *Felicity*, centrada en los años universitarios de Felicity Porter y sus amigos; *Las chicas Gilmore*, comedia sobre la dramática vida de una madre y su hija; *Everwood*, drama sobre la búsqueda por parte de un famoso cirujano de una nueva vida en un pequeño pueblo; *One Tree Hill*, serial juvenil; o *Embruadas*, que trata la vida de tres jóvenes hermanas brujas.

7.3.1.6. UPN

Desde un primer momento, la apuesta de la UPN por las series de ficción pasó por el género fantástico. *Star Trek: Voyager* y *Star Trek: Enterprise*, esta última ya a principios de siglo, fueron las series más relevantes de la cadena. Además, con *Verónica Mars* y *Everybody Hate Chris* consiguió el reconocimiento del público y de la crítica.

7.3.1.7. CW

Al ser constituida como la fusión de las programaciones de WB y UPN, renovó gran parte de las series de estas cadenas. Sin embargo, en la temporada 2007/2008 canceló *Veronica Mars*, *Siete en el paraíso* o *Las chicas Gilmore*.

Algunas series de nueva producción fueron *Gossip Girl*, *Aliens in America* o *Supernatural*.

7.3.2. Los canales de cable básico

La producción original para cable ha supuesto una fuente de especial relevancia en lo que a ficción televisiva se refiere en los últimos años. Según Concepción Cascajosa, “de igual forma que la ficción cinematográfica fue revitalizada en los años noventa por la irrupción de una vibrante ola de directores y productores independientes impulsados por grandes ideas y con más inventiva que presupuesto, algo similar ha ocurrido en la industria televisiva con la producción original para cable” (ibíd.: 13).

Más allá de varias excepciones, “el modelo quincuagenario de la televisión de *prime time*, financiado por incesantes cortes publicitarios, se muestra cada día más caduco. Las miradas ‘seriéfilas’ se inclinan casi exclusivamente a las cadenas por cable. Algunas son accesibles para la mayoría, formando un lejano equivalente a la TNT francesa (AMC, FX, USA, TNT), otras están reservadas a sus abonados (HBO, Showtime, Starz)”¹³⁷.

Además, “todas ellas cultivan, para diferenciarse, una lógica de la innovación: menos episodios encargados, una media de doce al año; una prioridad absoluta concedida a la eclosión de los autores”¹³⁸. Con presupuestos algo más bajos que aquellos que poseen los que trabajan para las grandes cadenas nacionales en abierto, cuentan con una labor creativa mucho más libre en la que sobresalen la provocación y unas temáticas más adultas.

El éxito y la calidad de series de televisión tiene, como siempre en Estados Unidos, un fundamento económico: se produce más porque son más rentables y permiten a los canales de cable más pequeños situarse en un mapa televisivo especialmente competitivo. Como bien señala Susana Alosete, “creo que empieza a haber otros actores en el mercado que pueden competir, no tanto por la audiencia como por la imagen de marca, con series que en un momento dado no sabes a qué canal pertenecen, como *Mad Men* o algunas de Showtime”¹³⁹.

¹³⁷ *Cahiers du Cinéma España* (julio-agosto 2011), p. 15.

¹³⁸ *Cahiers du Cinéma España* (julio-agosto 2011), p. 15.

¹³⁹ Susana Alosete. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

7.3.2.1. AMC

El canal AMC, propiedad de AMC Networks, ha tomado cada vez más relevancia en Estados Unidos —y, por ende, en resto del mundo— por sus superproducciones televisivas.

Desde que en 2006 llevó a cabo una remodelación de su estrategia empresarial, su producción de series ha posibilitado que se le compare incluso con el contrastado canal HBO.

Junto a Starz, se ha consolidado como alternativa a los canales temáticos clásicos. Los motivos de tal éxito los explica bien Matthew Weiner, productor ejecutivo de *Mad Men*, la serie de mayor éxito de la cadena: “el estudio Lionsgate, que es el productor, y la cadena AMC, que emite la serie, por supuesto que quieren ganar dinero, pero no esperan un beneficio inmediato. Quieren que sea una serie de calidad. Por otra parte, la serie dispone de un presupuesto reducido, lo que también limita los riesgos financieros. Es menos cara que la película hollywoodiense media, y son trece episodios que se pueden emitir a lo largo de trece semanas y después comercializarlos en DVD o por iTunes. Además, los gastos de promoción no tienen nada que ver con los de Hollywood. La cadena no tiene una ambición desmesurada en cuanto a audiencias se refiere, tenía medio millón de espectadores antes de que nosotros le diéramos tres millones, lo que supone un crecimiento excepcional, incluso si la cifra no es tan alta para los estándares de la televisión americana”¹⁴⁰.

Sin embargo, el modelo de AMC corre el riesgo de no ser sostenible porque la cadena sufre importantes problemas financieros que, inclusive, hacen peligrar la continuidad de las mismas series que la encumbraron no hace tanto tiempo¹⁴¹. La salida a Bolsa del grupo matriz el día 30 de junio de 2011 es la clave del asunto: “todo arranca con la presión de los accionistas de la compañía para que esta gaste menos y produzca más, con especial foco en AMC, que a juicio de los mandamases gasta demasiado en productos de calidad sin que finalmente estos repercutan en la cuenta final. Dicho de otro modo: ¿a quién le importa la calidad si no viene acompañada de un buen montón de pasta?”¹⁴².

Todas y cada una de las series que han tenido éxito en la cadena y que, a la postre, han hecho que AMC sea mundialmente conocida, han tenido problemas para renovar muchas de sus temporadas. Sin duda alguna, es el mejor ejemplo de cómo los canales por cable estadounidense están adoptando medidas para reducir sus gastos y aumentar sus ingresos, aunque los creadores no se lo están tomando demasiado bien¹⁴³.

Es por ello que, a pesar de su reciente éxito y su rápida expansión, la estrategia empresarial de AMC ofrece dudas por la serie de decisiones artísticas y financieras que se han tomando en los últimos tiempos y que han levantado serias preocupaciones en torno al futuro de sus series y de la propia cadena¹⁴⁴.

Las series de mayor éxito de la cadena, entre otras de menor relevancia, fueron *Mad Men*, *Rubicon*, *The Walking Dead*, *Breaking Bad* y *The Killing*.

¹⁴⁰ *Cahiers du Cinéma España* (julio-agosto 2011), p. 21.

¹⁴¹ *El Mundo* (5-VIII-2011).

¹⁴² *Quinta Temporada* (16-VIII-2011).

¹⁴³ *ABC* (5-VIII-2011).

¹⁴⁴ *The Hollywood Reporter* (1-VIII-2011).

Mad Men “se erige como una de las series más ambiciosas, ambiguas y críticas de todos los tiempos”¹⁴⁵. Fue estrenada en 2007 pero, a pesar de sus buenas cifras de audiencia, de premios y de nominaciones, las negociaciones entre su creador y la cadena AMC provocaron retrasos en los tiempos de producción y emisión de algunas temporadas. En este sentido, fueron notorias las discusiones en torno a la duración de sus episodios, los contratos de actores o el uso que se hacía del *product placement* en la serie.

El *thriller* político *Rubicon*, por su parte, nunca obtuvo el apoyo de las audiencias, puesto que no llegó a superar el millón de espectadores en ninguno de sus capítulos. Además, en la no renovación de la segunda temporada de la serie también influyó el éxito que, de forma paralela, tenía *The Walking Dead*. En este caso, los valores que siempre suele resaltar la cadena cuando promociona su programación —calidad y creatividad— quedaron en entredicho: a pesar de las críticas recibidas en redes sociales por parte de los fans que veían la serie, la cancelación se confirmó. Sin embargo, dicha cancelación permitió comprobar el impacto que dichas redes sociales pueden tener en el éxito o fracaso de una serie de televisión: a raíz de su cancelación, la popularidad de *Rubicon* aumentó, llegando a ser considerada como serie de culto.

The Walking Dead, estrenada en el mismo periodo que *Rubicon*, es el caso contrario a esta última: fue renovada con tan solo dos episodios emitidos de la primera temporada debido al gran éxito de audiencias que obtuvo desde un primer momento¹⁴⁶. Sin embargo, en temporadas posteriores, también sufrió los problemas económicos y organizativos: se produjeron importantes cambios en el equipo de guionistas y se produjo la salida de Frank Darabont¹⁴⁷, productor ejecutivo y creador de la serie¹⁴⁸.

Breaking Bad es un drama que se construye alrededor de Walter, el personaje central, quien hace el mal por propias convicciones. La serie, que al igual que *The Walking Dead* tuvo gran éxito inicial, sufrió los ajustes presupuestarios de la cadena, y las negociaciones con Sony Televisión, la productora, fueron intensivas y públicas.

Por último, *The Killing* también obtuvo gran respaldo mediático desde sus inicios. Se trata de una adaptación de *Forbrydelsen*, un *thriller* danés de gran éxito que sigue la investigación del asesinato de una joven desde el punto de vista de los policías, la familia de la víctima y los sospechosos.

7.3.2.2. Disney Channel

Disney Channel es una cadena de entretenimiento infantil-juvenil, propiedad de Disney-ABC Cable Networks Group, una subdivisión de The Walt Disney Company.

El canal emite películas y series de forma indistinta. Entre las series de producción propia destacaron *Lizze Maguire* —que trata las aventuras de una adolescente enamorada del chico más popular de su instituto y que fue la serie del canal más vista de la historia—, *Lilo & Stitch* y *Las nuevas locuras del emperador*.

¹⁴⁵ *Cahiers du Cinéma España* (julio-agosto 2011), p. 29.

¹⁴⁶ ABC (1-XI-2010).

¹⁴⁷ The Hollywood Reporter (12-VIII-2011).

¹⁴⁸ El Mundo (27-VII-2011).

7.3.2.3. FX

FX nació en 1994 y fue relanzado en 1999. Desde ese periodo, las dos series que soportaron la producción del canal en el periodo analizado fueron *The Shield* y *Nip/Tuck*. La primera versaba sobre un corrupto pero eficiente grupo de policías, mientras que la segunda trata el superficial mundo de la cirugía estética, narrando la vida de dos cirujanos plásticos.

A semejanza de lo que HBO hizo, el canal intentó crear imagen de marca mediante sus series y, salvando las distancias, lo consiguió.

En 2004 destaca otro drama de éxito, *Rescue Me*, centrado en una unidad de bomberos de la ciudad de Nueva York. Además, estrenó *It's Always Sunny in Philadelphia* en 2005 y *The Riches*, *Damages* y *Dirt* en 2007. Desde 2008, *Sons of Anarchy* se convirtió en el referente de la cadena.

7.3.2.4. Lifetime

En Lifetime, las mujeres son las principales protagonistas (ibíd.: 138-140). Aunque con un perfil más conservador que otros canales, se ha conseguido convertir en líder de audiencias entre los básicos del cable. Sin embargo, su programación de ficción ha tenido poco que ver en tal éxito.

Durante el periodo analizado, destacaron *Angela's Eyes*, *Strong Medicine*, *Intimate Portrait*, *Blood Ties* y *Army Wives*.

7.3.2.5. Nickelodeon

Este canal de cable es propiedad de Viacom y se encuentra especializado en programación infantil. De hecho, su audiencia media se sitúa entre los 7 y 12 años. Como es de suponer, la producción de este canal se caracteriza por sus series infantiles y juveniles *live-action* de gran éxito. Algunas de ellas fueron *Ginger*, *Dora la Exploradora* o *Manual de supervivencia escolar de Ned*.

7.3.2.6. TNT

Turner Network Television es el nombre extendido del canal de cable estadounidense creado por Ted Turner. Se encuentra especializado en cine y series y se puede sintonizar en Latinoamérica y España.

En lo que se refiere a ficción, destaca *The Closer*, que muestra el trabajo de una agente del FBI y que se convirtió en la serie más vista en su estreno en 2005. Posteriormente, se produjeron *Saving Grace* y *Raising the Bar*.

7.3.2.7. The Sci-Fi Channel

The Sci-Fi Channel es un canal altamente especializado en el género fantástico y de terror. Al igual que USA Network, comenzó emitiendo series de las grandes cadenas y de otros canales de cable.

Su primer gran éxito fue *Farscape*, serie de ciencia ficción para adultos con frecuentes dosis de violencia, algo de erotismo y mucho interés en explorar conflictos personales entre sus personajes (ibíd.: 129).

Tras la cancelación de *Stargate SG-1* por parte de Showtime, el canal de la Universal se comprometió a grabar dos temporadas más y una versión clónica llamada *Stargate: Atlantis*. Si la producción de las dos temporadas fue un éxito, más lo fue la nueva serie, que apelaba a un nuevo público no familiarizado con la anterior.

Otro gran éxito del canal fue *Galáctica: estrella de combate*, que con un innovador tratamiento visual hizo unas audiencias cercanas a los dos millones de espectadores.

Además, el canal tuvo más series en antena: *Eureka*, *Flash Gordon*, *The Dresden Files* y *Painkiller Jane*.

7.3.2.8. USA Network

Concebido originalmente para pasar películas y repeticiones de series de televisión de las grandes cadenas, actualmente el canal es conocido como Universal Channel en Latinoamérica. Además, junto a The Sci-Fi Channel, forma parte del conglomerado NBC/Universal.

A partir de los años noventa, se comienza a notar un claro interés por las series de la cadena. Este fue el caso de *Monk*, serie que mezcla lo detectivesco con lo cómico, y *Zona muerta*, en el que utiliza de nuevo lo detectivesco, pero esta vez mezclado con lo fantástico.

En 2001, se estrenó *Ley y Orden: acción criminal*, nueva serie exitosa de la franquicia de Dick Wolf, pero esta vez incluyendo el punto de vista del criminal. Emitida esta vez por USA Network se convirtió en una serie con gran audiencia, cerca de los nueve millones de espectadores la temporada pasada.

En 2004, se estrenó *The 4400*, que cuenta la historia de 4.400 personas abducidas y desaparecidas durante años. La serie finalizó en 2007 con gran éxito.

Otras series del canal a destacar fueron: *Psych*, comedia basada en un extraño consultor que asesora a la policía sobre diferentes tipos de investigaciones; *Burn Notice*, sobre un espía retirado forzosamente que intenta buscar su porqué; *The Starter Wife*, que relata las aventuras de una mujer recién separada en Hollywood; y *In Plain Sight*, en la que Mary Shannon hace frente a su trabajo junto a su compañero de trabajo en la agencia de protección de testigos del gobierno estadounidense mientras lidia con su familia, su madre y su hermana.

7.3.3. Los canales Premium

Como expone Susana Alose, “Los canales de pago norteamericanos parten con una importante ventaja: hay muchos hogares y aún pequeños porcentajes de *share* o abonados suponen una importante fuente de ingresos. HBO ha sabido invertir en calidad y captar a la audiencia a base de productos originales y que el resto de canales no estaban dispuestos a abordar. Quizá ellos hayan sido los primeros en creer que la televisión era tan importante o más que el cine y que merecía la pena tratar sus producciones con el mismo rigor y respeto, con un mimo que ha dado resultados y que les ha hecho reconocidos en todo el mundo por ese sello de calidad”¹⁴⁹.

En ese sentido, “el negocio de la televisión ha ido paulatinamente transformando y orientándose hacia la producción de contenidos al difuminarse otras áreas de negocio.

¹⁴⁹ Susana Alose. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

Las licencias de emisión y la organización de los programas han perdido valor en el nuevo horizonte. La televisión de pago ha tenido gran desarrollo por el impulso de los operadores de cable y satélite, y por los nuevos PVR con discos duros de grabación. La flexibilidad es total y se ha ido incrementando en los últimos años [...] La disposición a pagar por el contenido se ha acentuado paradójicamente por la creciente fragmentación de las audiencias. A pesar del mayor número de canales gratuitos financiados por la publicidad, los usuarios, cada vez más exigentes, demandan ser atendidos en el tipo de contenido cuyo visionado y experiencia asociada a él se encuentran más implicados” (Álvarez Monzoncillo, 2011: 242).

Además, todo esto se une a la tendencia generalizada por la cual el cable, más si se habla de los canales *premium*, lleva a cabo la innovación que suele corresponder a los contenidos de televisión. Esto se debe a que las series que se suelen producir para las cadenas de cable tienen temporadas más cortas y una mayor libertad creativa por el hecho de ser canales de pago. Igualmente, la producción para canales *premium* permite anteponer calidad a cantidad, permitiendo mayores dosis de creatividad, algo que retroalimenta el hecho de que se pague por el visionado de los contenidos que ofrecen.

7.3.3.1. HBO

El canal HBO se ha convertido en un estandarte de la televisión de calidad, alterando completamente las reglas con las que el medio se regía hasta ese momento. Fundado en 1972, este canal de la oferta *premium* del cable norteamericano se decantó, ya en los años ochenta, por la búsqueda de la exclusividad mediante autores con identidad y prestigio, reivindicando tabúes televisivos o innovando el género y la estructura narrativa (Cascajosa Virino, 2006: 23-33). Como señala Sánchez-Tabernero, “la coherencia entre estrategia y asignación de recursos es una de las principales causas del liderazgo de HBO en la televisión de pago desde comienzos de los años setenta [...] inventó una nueva forma de hacer televisión: su oferta se basaba en películas de estreno que no estaban interrumpidas por cortes publicitarios” pero, además, “a mitad de los años ochenta, la generalización de la compra y alquiler de vídeos en los hogares obligó a HBO a cambiar de estrategia: su programación se basó más en la producción propia de largometrajes, comedias, documentales y eventos exclusivos (sobre todo deportivos y musicales)” (Sánchez-Tabernero, 2000: 57).

Del mismo modo, durante la década de los noventa y especialmente en la primera década del nuevo siglo, HBO volvió a modificar su estrategia, sabiendo anticipar el *boom* de las series —que por sus características se adaptan mejor a lo que el público actual demanda— y colaborando en la evolución de dicho proceso.

En el periodo analizado, la primera serie relevante con personajes continuos fue *Oz*, creada por Tom Fontana.

Sexo en Nueva York, la más popular *sitcom* del canal, fue emitida desde 1997 hasta 2004. Ambientada en Nueva York, trata la vida de cuatro mujeres independientes, modernas y sin compromisos al filo de los cuarenta.

En 1999, se estrenó *Los Soprano*, serie protagonizada por un mafioso y su madre con una característica presentación de los hechos y las situaciones. Resultó un gran

éxito de público y crítica y su capítulo final, emitido en junio de 2007, fue visto por doce millones de espectadores¹⁵⁰.

A dos metros bajo tierra fue la siguiente serie en estrenarse. Creada por el productor ejecutivo Alan Ball, relata la vida cotidiana de una familia propietaria de un negocio de pompas fúnebres. La serie combina comedia y drama de una manera peculiar con una estructura muy característica. Además, la serie destacó por el uso de recursos estilísticos poco utilizados hasta entonces.

The Wire, otro gran hito del canal más por ánimo de la crítica que por resultados de audiencia¹⁵¹, centra su mirada en diferentes espacios de la ciudad norteamericana de Baltimore, siempre desde el punto de vista de un grupo de policías. De estructura fuertemente serial, se trata de una serie con gran densidad temática, minimalista y que otorga gran importancia a la caracterización.

Sin embargo, HBO no ha estado exenta de sufrir fracasos. El más sonado fue el de la serie titulada *Carnivale*, emitida desde 2003 a 2005, que nació de la mano de productores no tan curtidos, algo poco habitual en las producciones del canal.

Entre el 2004 y el 2007 se estrenaron, entre otros títulos, *Deadwood*, en la que se relata la creación de un pequeño pueblo americano fronterizo; *Roma*, que se centra en el paso de la República romana al Imperio; y *Entourage*.

Posteriormente, a partir de 2008, *True Blood*, *Boardwalk Empire*, *Treme* y *Juego de Tronos* vieron la luz con éxito de público y crítica.

7.3.3.2. Showtime

Showtime es un canal nacido para competir contra HBO como el principal canal *premium* pero que, sin embargo, casi nunca ha conseguido su objetivo. Hoy día opera con ocho canales multiplexados y en alta definición. Como señala Miriam Lagoa, “Las producciones de Showtime juegan con los límites entre drama y comedia y tienen como protagonistas a personajes con una ética bastante dudosa pero capaces de ganarse al espectador (Dexter, Hank Moody, Jackie Peyton...)”¹⁵².

Su mayor éxito, cosechado en 1982, fue *Cuento de Hadas*, una antología para niños. Además, para un público más adulto, destacan otras series como *Cuando llama el deseo*, *Ángeles caídos* o *Stargate SG-1*, la serie de ciencia ficción más longeva de la historia norteamericana.

Del periodo analizado, destacan *Queer as Folk*, protagonizada por un grupo de amigos homosexuales que ha obtenido gran relevancia pública y buenos índices de audiencia; *Jeremiah*, *Tan muertos como yo*, *Dexter*, *Californication* o *Los Tudor*.

Posteriormente, el canal ha producido *Shameless*, *Nursie Jackie*, *Los Borgia*, *United States of Tara*, *Weeds* y *Fringe*.

7.3.3.3. Starz

Starz es un canal *premium* de cable que, a día de hoy, se encuentra a la sombra de HBO, Showtime y AMC, pero que está realizando ambiciones producciones para poder

¹⁵⁰ El Mundo (13-VI-2007).

¹⁵¹ The Telegraph (2-IV-2009).

¹⁵² Quinta Temporada (1-VII-2011).

competir con todas ellas¹⁵³. La cadena forma parte del conglomerado Starz Entertainment, que a su vez es subsidiaria de Liberty Capital, siendo el canal principal del grupo a pesar de ser hermano de Encore, que superó a HBO en Estados Unidos en el número de abonados en agosto de 2011 con unas cifras de 33,1 millones¹⁵⁴. Por la misma época, Starz tenía 18,8 millones de abonados.

La labor de producción propia que los responsables de Starz llevaron a cabo en los últimos años es encomiable, pasando de 25 horas en 2010 a 50 o 60 horas en 2011¹⁵⁵, y, de ella, se pueden destacar cuatro títulos que, ya sea por sus buenos datos de audiencia o por su éxito de crítica, han tenido eco en el resto del mundo. Del mismo modo, el grupo busca crear acuerdos de colaboración y distribución con otras cadenas, como el firmado con Netflix en marzo de 2011¹⁵⁶, o con la BBC en agosto del mismo año¹⁵⁷.

En buena parte, la labor de gestión de Chris Albrecht fue fundamental, pues se comenzaron a buscar proyectos para producir por los cuales los suscriptores estuviesen dispuestos a pagar y que también fuesen atractivos para los *broadcasters* internacionales.

Spartacus: Blood and Sand y su precuela *Spartacus: Gods of the Arena* tratan la vida del famoso gladiador Espartaco y de Gannicus, primer gladiador campeón de Capua, respectivamente. La primera de las series cosechó datos de audiencias que para Starz, cadena de pago y relativamente nueva, fueron sorprendentes: 1,23 millones de espectadores en su primera temporada, con un promedio de 960.000 espectadores por capítulo¹⁵⁸. Además, *Spartacus: Blood and Sand* fue vendido a 100 territorios —incluyendo a la mayoría de los mercados europeos, latinoamericanos y asiáticos más importantes— y permitió que el modelo propuesto desarrollándose y expandiéndose con la precuela *Spartacus: Gods of the Arena* y las series *Camelot* y *Torchwood: Miracle Day*.

The Pillars of the Earth es una miniserie basada en la famosa novela de Ken Follet que, al igual que otros proyectos de la cadena, fue bien acogido a nivel mundial. En España, por ejemplo, Cuatro, la cadena que emitió la miniserie, marcó unos índices de audiencias históricos para ella: superó los 5,1 millones de espectadores y consiguió un 31,1% de cuota de pantalla. La producción ha costado cerca de 40 millones de dólares y es un proyecto entre la productora de los hermanos Scott, la alemana Tandem Communications y la canadiense Muse Entertainment.

Camelot fue otra gran apuesta de la cadena que, pese a los buenos índices de audiencia, fue cancelada en su primera temporada, principalmente por sus altos costes de producción.

Torchwood: Miracle Day es una producción conjunta con BBC que tuvo gran éxito a nivel mundial y que, en España, fue adquirida por Antena 3, en su intento por conseguir el mejor catálogo de ficción extranjera de las cadenas españolas.

¹⁵³ The New York Times (18-III-2009).

¹⁵⁴ <http://www.starz.com>

¹⁵⁵ The Hollywood Reporter (14-X-2010).

¹⁵⁶ The Hollywood Reporter (24-III-2011).

¹⁵⁷ The Hollywood Reporter (8-VIII-2011).

¹⁵⁸ Variety (19-VI-2010).

7.4. La lucha de la ficción contra la telerrealidad como motores de la programación

En los inicios de siglo XXI, Emili Prado avisaba sobre la espectacularización de la realidad televisiva que se estaba dando en las programaciones de las televisiones del mundo entero. El autor afirmaba que eran tres los mecanismos a través de los cuales este proceso se abría camino: la expansión del *info-show*, la espectacularización de la información y la exportación de estilemas del *info-show* a otros géneros (GECA, 2003: 183).

En este entorno, los *reality shows* surgen a finales de siglo pasado y principios de este como género televisivo directamente vinculado, contando con la marca Big Brother como ariete para colarse en la mayoría de programaciones de países de cualquier parte del mundo. De esta forma, comienza una batalla por conquistar las horas más importantes de la programación, que enfrenta a las históricas dominadoras del *prime time* —las series de ficción— contra este nuevo tipo de formato televisivo.

En 2001, cuando la telerrealidad estaba despegando en Estados Unidos, el 32% de la programación se dedicaba a información, el 27% a ficción, el 19% a *info shows* y el 10% restante a los deportes. La irrupción de los programas de telerrealidad supuso un cambio en el paisaje televisivo norteamericano consiguiendo que, en la temporada 2003/2004, por primera vez en muchos años, se desbancara a una serie de ficción del primer puesto de los programas más vistos del año (GECA, 2005).

7.4.1. Características de la telerrealidad

Por contraposición al género de ficción, la telerrealidad es considerado un género televisivo en el cual se muestra lo que ocurre a personas reales. Tal como lo encara Jaime Barroso, este tipo de formatos consistirían “en poner las cámaras al servicio de la realidad cotidiana afrontándola como un espectáculo crítico y de producción barata” (Barroso García, 1996: 367).

De forma resumida, existen tres tipos principales de programas de telerrealidad: los de observador pasivo, en el que se observa pasivamente las actitudes y comportamientos de una persona o un grupo de personas; los de cámara escondida u oculta, en el que se graba a una serie de personas que desconocen que están siendo filmadas; y los concursos de telerrealidad, en el cual un grupo de personas compiten en un ambiente cerrado por un premio mientras son grabadas por las cámaras de televisión.

De todos estos, el que más furor causó en los últimos años es el de los concursos televisivos. Como características esenciales de estos concursos se pueden señalar el hecho de estar a caballo entre los macrogéneros de realidad y ficción, ya que los acontecimientos que muestra no pueden ser clasificados de forma categórica en ninguno de ellos, y que están enmarcados en lo que se conoce como hiperrealidad televisiva. Igualmente, estos concursos pueden ser divididos en diversas modalidades en función de si dan más importancia a la supervivencia, al encierro, a la consecución de cualidades artísticas, etc.

Los *reality shows* provocaron una gran revolución en las parrillas de programación mediante la utilización de técnicas innovadoras como, por ejemplo, el efecto salpicadura, que consiste en aprovechar el tirón de estos nuevos programas para salpicar

las diferentes franjas horarias con segmentos del programa; el efecto sinérgico, que aprovecha los excedentes y descartes en otros programas de la cadena; o el efecto explotación intensiva (GECA, 2003: 184). Todas ellas son técnicas que actualmente también se utilizan a la hora de programar contenidos de ficción en las diversas cadenas y que explican, en gran parte, el éxito de los *realities* durante la primera década de siglo.

7.4.2. La telerrealidad en audiencias y programación

El impacto que la telerrealidad tuvo en las cadenas nacionales norteamericanas fue apabullante en los primeros años de siglo XXI. Si, desde el año 1995, el primer puesto en el índice anual Nielsen lo ocuparon series de ficción, desde que el nuevo siglo diera comienzo tan solo *Friends* y *C.S.I.* lo consiguieron. El resto de años, desde que *Who Wants to Be A Millionaire?* se hiciera con el primer puesto en el 2000, el honor fue a parar a programas de telerrealidad, situación que se prolongó hasta el año 2008. Por fuerza propia, además del mencionado programa, destacaron dos más: *Survivor*, en sus múltiples versiones, y *American Idol*.

Survivor, el formato que abrió la brecha, fue emitido por CBS por primera vez en el año 2000. Consistía en el abandono de una serie de concursantes en un lugar remoto y solitario —por lo general, una isla— con el fin de que sobrevivieran y así no ser eliminados hasta la gran final. En sus múltiples ediciones, las localizaciones de la versión americana variaron: África, Asia, Oceanía o América del Sur fueron algunos de sus destinos.

En la temporada 2001/2002, consiguió colocar dos de sus versiones entre los diez primeros puestos del *ranking* Nielsen de programas más vistos (ibid.: 199). Las ediciones más vistas esa temporada se situaron en 20,8 y 20,7 millones de espectadores, cifra nada despreciable pero inferior a las que cosecharon las primeras ediciones en Borneo y Australia: 28,3 y 29,8 millones de espectadores respectivamente.

El otro gran formato triunfador, que incluso superó a *Survivor*, fue *American Idol*, programa emitido por la Fox. En esta caso se trataba de un formato musical de telerrealidad importado de Gran Bretaña. El éxito inicial del programa fue totalmente inesperado y rompió moldes: en la temporada 2002/2003, en sus emisiones de los miércoles consiguió una audiencia media de 21,9 millones de espectadores, mientras que en la de los martes consiguió 21,5 millones (GECA, 2004: 267). Además, la cadena Fox cosechó otro gran éxito: *Joe Millionaire*. Los 22,8 millones de espectadores conseguidos coronaron a este programa como el de revelación del año, ocupando la segunda posición entre los más vistos.

En esa temporada se produjo el definitivo establecimiento de la telerrealidad en los Estados Unidos, algo que provocó que la ficción perdiera terreno. Los tres programas mencionados, dos de ellos con dos ediciones, ocuparon cinco de los diez primeros puestos.

Habría que sumar también los programas exitosos de ABC, los fracasados de Fox —*Married by America* y *Mr. Personality*—, y los pocos relevantes de la NBC —*Fear Factor*—. *The Bachelor* y *The Bachelorette*, emitidas por ABC, eran dos versiones de un mismo formato y seguían los mismos planteamientos: una mezcla de *Cenicienta* y *Big Brother* en el que el concursante debía escoger a su futura esposa o marido entre veinticinco pretendientes.

Durante los años 2003 y 2004, los *realities*, por sus especiales características, consiguen transformar la televisión en Estados Unidos (GECA, 2005: 208). Durante algunas semanas, la edición de los martes de *American Idol* consiguió superar a la ficción más popular, *C.S.I.*, aunque bien es cierto que no en el cómputo anual. Sin acusar el desgaste de varios años en parrilla, se produjeron nuevas entregas de los programas de telerrealidad más famosos y populares.

Como exitosa novedad, *The Apprentice*, con el que NBC se sumaba en serio a la producción de este tipo de programas rompiendo con su tradicional apuesta por las series de ficción, se convirtió en el quinto programa más visto del año con una audiencia media de 20,7 millones de espectadores.

A partir de 2005, el avance inexorable de la telerrealidad se detiene. La falta de creatividad trajo resultados poco satisfactorios, e incluso fracasos, para las cadenas generalistas. En ese año, tan solo *American Idol* y *Survivor*, indiferentes al paso del tiempo, se mantuvieron en los puestos más altos.

7.4.3. La ficción y la telerrealidad como vasos comunicantes

Históricamente la ficción televisiva ha ocupado el *prime time*, no solo en Estados Unidos, sino en cualquier país con un sistema televisivo que se conozca como tradicional. A pesar de su elevado coste de producción y su altísimo riesgo empresarial, se producían por unos y por otros esperando conseguir beneficios con las ventas de las repeticiones en el cable o en los mercados locales. Sin embargo, a finales de los noventa e inicio del siglo XXI, los programas de telerrealidad cambiaron el paisaje televisivo norteamericano y, por ende, el mundial.

La eclosión de estos programas, con varios de ellos como arietes que abrieron las puertas a todos los demás, se produjo de forma inesperada pero no por ello casual: la producción de la telerrealidad es mucho más barata que cualquier programa de ficción destinado a cubrir el mismo hueco de programación, importan mucho menos sus fracasos y, además, en caso de éxito, estos se producen de forma más abultada, especialmente entre el público joven.

De igual manera, la gran competencia que acuciaba al sector televisivo, que provocó un descenso de las audiencias, sumado a la incapacidad de las cadenas generalistas de generar nuevos éxitos de ficción, hicieron que los espectadores se agarraran a las series más veteranas para, una vez agotadas, arrojarse a los brazos de los programas de telerrealidad. La idea es resumida de forma clara por Sonia Jiménez Clavero quien, tras identificar los elementos narrativos de un programa de telerrealidad con el drama de una telenovela, lanza la pregunta: ¿quién quiere ver *Ally McBeal* si *The Bachelor* está a golpe de mando a distancia? (GECA, 2003: 201).

Dejando bien claro que a lo largo de la década no se dejó de producir ficción —en ocasiones, de gran calidad y con grandes audiencias— sí es verdad que el *boom* de la telerrealidad fue aprovechado por las cadenas generalistas que a priori partían con desventaja en términos de ficción para intentar desbancar a sus competidoras del primer, segundo o del tercer puesto en términos de audiencia. El baile entre las cuatro principales cadenas fue una constante.

NBC, que dominó gran parte de la década de los noventa, vio cómo su hegemonía, en buena parte sustentada por sus éxitos de ficción, se venía abajo tras la desaparición paulatina de sus mejores series y el advenimiento de programas de telerrealidad en sus más cercanas competidoras. Estas, sobre todo CBS y Fox, consiguieron aprovechar el potencial de sus programas de telerrealidad para crecer en términos de audiencia.

CBS consiguió consolidarse como cadena más vista durante los años 2002 y 2003 y Fox, históricamente la cuarta cadena, consiguió unas audiencias que le ofrecieron unos resultados que le permitieron luchar por la consecución del tercer puesto. Además, CBS contaba con *C.S.I.*, único programa de ficción capaz de superar al realismo televisivo y convertirse en líder de audiencias en 2003 y 2004.

En otras palabras: en los primeros años de siglo el apetito por los realities disminuyó la demanda de series de ficción que, además, no ofrecieron ningún éxito rotundo en las cadenas generalistas.

Dicha circunstancia fue aprovechada por cadenas perseguidoras, tales como CBS y Fox, que utilizaron el realismo televisivo para conseguir mejores índices de audiencia, algo que efectivamente consiguieron. Por el contrario, NBC y ABC, que no supieron ver o gestionar el auge de la telerrealidad, contemplaron cómo sus audiencias caían en mayor o menor medida hasta que, en el caso de ABC, su ficción volvió a cobrar fuerza.

De esta forma, cuando los *realities* no consiguieron mantener los índices de audiencia, se volvió a fórmulas de éxito más conocidas y, de algún modo, más rentables en términos de audiencia o, lo que es lo mismo, se volvió a apostar por la ficción.

En casos concretos, según el tipo de programa que se trate, los programas de telerrealidad más exitosos permanecen o retornan, según se quiera, cada tanto tiempo a las parrillas de programación, ofreciendo pequeñas variantes del espectáculo con algo más de riesgo. Las cadenas que cuentan con títulos que resaltan en uno u otro género alternan —y, por lo visto, alternarán— apuestas de ficción y de realismo televisivo, como si de vasos comunicantes se tratara, en su temporada anual.

8. La ficción televisiva en Europa

8.1. Introducción

La ficción televisiva goza de una gran actualidad por diversos motivos. En primer lugar, se trata de un producto de alto valor comercial en un sistema, el televisivo, que tiende hacia la fragmentación y la segmentación, donde los operadores están necesitados de productos que diferencien su imagen de aquella de los competidores. De hecho, junto a la información y las retransmisiones deportivas, la ficción se presenta como el producto estrella en un mercado con gran crecimiento de los canales temáticos gracias a las políticas de desarrollo de la TDT que actualmente se están llevando a cabo. En segundo lugar, la ficción es un producto que, de cara al futuro y al contrario que los *realities*, se presenta como una opción muy válida como producto televisivo de pago; es decir, es un producto por el cual los espectadores estarían potencialmente dispuestos a pagar, algo que no sucede con los programas de telerrealidad, avocados principalmente al consumo en la televisión generalista.

La implantación de la televisión se ha caracterizado en Europa por una diversidad de modelos de la que, por supuesto, los productos de ficción no escapan. Como ya se señaló anteriormente, la principal peculiaridad es que la Unión Europea cuenta con 27 países, con más de 30 lenguas diversas. El fenómeno de la globalización está contrarrestado de esta forma por la diversidad cultural y lingüística de los contenidos y la fuerte demanda de material nacional, regional o local es y seguirá siendo una característica esencial del mercado de contenidos europeo, junto a la demanda de ciertos productos globales.

Sin embargo, a pesar de las numerosas diferencias entre los mercados audiovisuales de los distintos Estados miembros, en la mayoría ha existido un enfoque común de la radiodifusión en términos de valores socioculturales y de experiencia histórica que bien pueden servir para ser analizados en su conjunto, más si cabe en comparación con el modelo estadounidense. Como bien resume Raquel Urquiza, en Europa se posee “una tradición estructural común y un marco regulatorio comunitario” (Urquiza García, 2008: 407).

Por tanto, parece interesante para analizar el caso europeo tener muy presente su doble vertiente. Por un lado, debe entenderse como el sumatorio de las diferentes realidades nacionales, diferenciando entre la producción europea y otras. Por el otro, se deben analizar los productos de ficción narrativa en los principales mercados televisivos europeos, pues existen diferencias significativas e interesantes en cuanto al origen programático de la producción del propio producto (Casetti, 2004: 6) y a su tratamiento antes de la televisión digital terrestre.

8.2. La programación en los principales sistemas televisivos europeos

Aunque Contreras y Palacio optan por no diferenciar entre modelos de programación, reconocen —debido a múltiples causas entre las que se encuentran las formas de organización y las lógicas de producción— la existencia de varios condicionantes, como la búsqueda de la rentabilidad económica y de la rentabilidad social, que pueden afectar a la forma de afrontar la apuesta por una programación u otra en cada una de las cadenas (Contreras y Palacio, 2001: 32-32).

En este sentido, para Rosario de Mateo y Laura Bergés, la programación es tan importante que “el servicio televisivo se define por los modelos de programación que se ofrecen en los distintos canales”, abarcando en tal definición “el tipo de contenidos o programas, así como su disposición en la parrilla de programación” (Mateo y Bergés, 2009: 85). Asimismo, para Enrique Bustamante e Inmaculada Giu, “la programación constituye un terreno fundamental de observación para calibrar la evolución de una emisora de televisión [...]. El análisis de la programación resulta una parte esencial del proceso de internacionalización, muy por delante incluso de la misma ‘balanza comercial’ con que muchas veces ha sido simplistamente identificada” (Bustamante y Giu, 1988: 130-131).

El Observatorio de la Televisión Euromonitor, que se realiza desde la Universidad Autónoma de Barcelona en colaboración con otros grupos de investigación de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido desde hace más de dos décadas, elabora uno de los estudios sobre programación más riguroso y completo de los realizados en Europa. Según su metodología y objetivos, descritos por Emili Prado, “Euromonitor tiene a su disposición dos instrumentos principales de investigación: a) El Banco de datos y b) el Banco de programas. El primero se alimenta de una serie de informaciones relativas a la identificación, la forma y el contenido de los programas transmitidos por todas las cadenas del panel en el período muestra de dos veces al año. Se nutre conforme a una plantilla de variables relativas a la cadena, la franja horaria de emisión, la duración, la periodicidad, el origen de la producción, el tipo de difusión y el género de los programas [...]. El Banco de programas permite todo tipo de análisis cualitativos, y además se pueden aislar aquellos programas que caracterizan dentro de cada género a cada estación televisiva que anuncian la aparición de nuevos valores editoriales y en relación con el público” (Prado, 1992).

A partir del estudio de 110 canales de Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido, las muestras realizadas en el periodo 2006-2009 se concentran en conocer las características de la oferta de la televisión digital en el contexto europeo, “pieza fundamental para el análisis del modelo de la TDT” (García Muñoz y Larrègola, 2010). De este modo, los resultados se centran en tres factores: titularidad, modelo de programación y “targetización”.

En lo que se deriva del análisis de la primera variable, se puede señalar que, fruto del contexto desregulador, “el sector privado gana terreno tras la entrada de la TDT” (ibíd.), pues más de dos tercios de las cadenas analizadas son privadas. De ella se deriva la apuesta porcentualmente mayoritaria de las cadenas públicas por la información en su rejilla programativa, enraizado en su función como servicio público, y la apuesta de las cadenas privadas por la televisión como entretenimiento.

En cuanto a la segunda variable, los canales temáticos, pese a su corta vida, se sitúan en un 60% del total de la muestra analizada mientras que los canales generalistas lo hacen en un 40%. Sin embargo, como señalan García Muñoz y Larrègola, estos últimos aún mantienen una importante baza: su valor estratégico, que pone de manifiesto la escasa innovación y diversidad aportada por estos canales en el nuevo entorno programático.

En cuanto a la tercera y última variable manejada, la investigación revela que, en contra de lo que pueda parecer, la segmentación de las audiencias, tanto en cadenas generalistas como temáticas, no está aún lo suficientemente avanzada entre los

diferentes grupos poblacionales, salvo en los esfuerzos programativos del Reino Unido, donde sí se puede hablar de verdadera segmentación y de unos intentos reales de búsqueda del público juvenil e infantil en las cadenas del resto de países analizados.

Tal y como anuncian Prado y Delgado, la transición hacia el apagón analógico, su razón económica, está empezando a mostrar sus primeras derivaciones en el panorama programático de la televisión generalista. Ambos autores, también en el marco de las investigaciones de Euromonitor, señalan tres consecuencias inmediatas de dicho cambio de modelo: la primera, el descenso de los ingresos publicitarios por la erosión de la cuota de pantalla que sufren las cadenas; la segunda, el aumento de los costes debido a la mayor pujanza por contenidos estratégicos; y la tercera, la pujanza de las plataformas de pago por productos televisivos, como retransmisiones deportivas o contenidos de ficción seriada de estreno, que les permitan mantener su estatus de exclusividad, pero que antes eran considerados como productos cuya explotación natural se daba en la ventana de televisión en abierto (Prado y Delgado, 2010).

Dejando a un lado la situación programativa de España para analizarla posteriormente, las conclusiones que se obtienen de los datos de Euromonitor revelan que en Reino Unido, Alemania, Francia e Italia existen tres géneros televisivos que predominan por encima del resto: la ficción, la información y el *info-show*. En este sentido, “la estructura general de la oferta de cada país confirma una gran proximidad a la media, lo que no evita que cada país tenga sus notas diferenciales” (ibíd.).

8.1. CUADRO. Suma de los géneros de ficción, información e *info-show* en los principales mercados televisivos europeos en la temporada 2008-2009

	Σ Ficción, información e <i>info-show</i> (%)
Reino Unido	65,5
Alemania	84,6
Francia	67,3
Italia	77,1

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

8.2. CUADRO. Oferta televisiva generalista en Europa en la temporada 2008-2009

	Ficción (%)	Información (%)	<i>Info-show</i> (%)
Reino Unido	20,1	27,5	17,9
Alemania	32,8	31,9	19,9
Francia	30,7	27	9,6
Italia	27,6	30	19,5

Fuente: EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

Los porcentajes agregados de los tres géneros mencionados permiten apreciar que, en el menor de los casos, ocupan dos tercios de la parrilla de programación de las cadenas analizadas. Esta es la situación del Reino Unido, quizá la más particular de todas las analizadas, con un 65,5%. En el país anglosajón, el principal género es el informativo, con un 27,5%; seguido de la ficción, con un 20,1%; y del *info-show*, con un 17,9%.

En cambio, Alemania es el país que ofrece una apuesta más significativa por estos tres géneros. La suma agregada de los tres a lo largo del día supone un 84,6% del total de los contenidos emitidos. De este modo, los contenidos de ficción ocupan un 32,8%, los de información un 31,9% y los dedicados al género *info-show* un 19,9% en el país germano.

Francia e Italia, por su parte, muestran unos niveles que se encuentran entre la variación existente entre Reino Unido y Alemania. Francia, con un 67,3%, se acerca más a Reino Unido e Italia, aunque esta última distanciada por más de 7 puntos porcentuales con un 77,1%, se acerca más a los registros de Alemania. Por un lado, las cadenas francesas analizadas ofrecen contenidos de ficción en un 30,7%, de información en un 27% y de *info-show* en un relevante 9,6%. Por el otro, Italia ofrece contenidos de información en un 30%, de información en un 27,6% y de *info-show* en un 19,5%.

Como se puede contemplar, la oferta alemana, además de ser la oferta más homogénea y que más apuesta por los principales géneros, lidera la oferta de contenidos de ficción en toda Europa. De la misma manera, las cadenas francesas apuestan más por la ficción que por la información. Sin embargo, Reino Unido e Italia otorgan mayor valor a sus contenidos de información. Como señalan Prado y Delgado, de este análisis se deriva “insistentemente que la multiplicación de la oferta fruto de la digitalización no comporta mayor diversidad de contenidos, como no lo significó tampoco la desregulación” (ibíd.).

8.3. CUADRO. Suma de los géneros de ficción, información e *info-show* en los principales mercados televisivos europeos en *prime time* en la temporada 2008-2009

	Σ Ficción, información e <i>info-show</i> en <i>prime time</i> (%)
Reino Unido	86
Alemania	85
Francia	82
Italia	79

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

8.4. CUADRO. Oferta televisiva generalista en Europa en *prime time* en la temporada 2008-2009

	Ficción (%)	Información (%)	<i>Info-show</i> (%)
Reino Unido	29	29	28
Alemania	48	23	14
Francia	45	32	5
Italia	49	14	16

Fuente: EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

Los resultados obtenidos tras centrarse en los horarios de mayor audiencia son, si cabe, aún más reveladores: los niveles de concentración de los principales géneros anteriormente señalados son superiores en todos los casos durante las horas que dura el *prime time* en los diferentes países. Así, los datos de Reino Unido señalan que se pasa de un 65,5% a un 86%; los de Alemania, donde se producen menos diferencias —como se señaló anteriormente—, pasan de un 84,6% a un 85%; los de Francia pasan de un 67,3% a un 82%; y los de Italia pasan de un 77,1% a un 79%. En este punto, llaman la atención los casos de Reino Unido y Francia, con incrementos porcentuales que rondan el 20 y el 15% respectivamente.

Además, la ficción se convierte en el género líder en los cuatro países con una gran diferencia, salvo en el caso británico donde este liderazgo es compartido con la información. En este país, los tres principales géneros se reparten la parrilla de las cadenas de forma sorprendentemente equitativa. En Alemania, el 48% de las horas de *prime time* se dedican a la ficción, el 23% de las horas se dedican a la información y el 14% al *info-show*.

En Francia, el 5% que se le dedica al *info-show* no deja de tener lógica, pues en el anterior análisis global de las parrillas de programación de las cadenas galas se le

dedicaba un 9,6%. En cambio, la ficción ocupa un 45% y el género informativo un 32%.

Italia es el país donde la ficción presume de un liderazgo más incontestable con respecto a otros géneros en horario de máxima audiencia. Sus porcentajes son del 49%, mientras que los de la información son del 14% y los del *info-show*, del 16%.

8.3. La producción independiente en la industria audiovisual europea

La industria audiovisual europea, como se dejó claro en los apartados y capítulos anteriores, tiene múltiples puntos débiles debido a que ha nacido y se ha desarrollado casi exclusivamente en régimen de monopolio, impidiendo la formación de la denominada producción independiente y dependiendo de la industria cinematográfica para la producción de contenidos de ficción televisiva (Candeloro y Richeri, 2004: 11).

Históricamente Europa ha adolecido de una seria capacidad de producir contenidos en gran cantidad, en tiempos rápidos y a costes sostenibles. La producción audiovisual seriada, hasta entonces desconocida para la industria europea, ha sido vista como una forma de americanización de la producción e, implícitamente, como una forma de degradación comercial (Mattelart et ál., 1983).

Por ello, el incremento de la circulación de los programas audiovisuales de producción europea dentro del mercado televisivo comunitario, con productos que sean capaces de presentarse con éxito a los diversos públicos nacionales, se convirtió en una cuestión económica y cultural de relevancia estratégica para la consolidación de un verdadero sistema industrial de producción televisiva, altamente capitalizado y profesionalizado (Candeloro y Richeri, 2004: 17-18). Los esfuerzos de las autoridades europeas, desde finales de los años ochenta, se dirigieron, por un lado, a establecer la legislación adecuada para que los productos audiovisuales pudieran circular por los Estados miembros y, por el otro, a reforzar la industria audiovisual europea.

Así, desde los años noventa, el mercado de programas de televisión se ha formado, además de con la producción propia de las cadenas, sobre la base de un conjunto de empresas independientes por país. Desde entonces, la capacidad productiva de estas últimas se ha visto reforzada sensiblemente aunque su actividad principal se suele restringir a cada uno de los países, a pesar de que muchos grupos tengan actividades en más de un mercado, lo que en sí mismo supone una fuerte concentración (Buquet Corleto, 2005: 158, 159). Los casos de Endemol y Fremantle Media son quizás las dos excepciones más notorias, pues “producen para varios países y tanto para canales públicos como privados” (Medina Laverón, 2005b: 323).

Sin embargo, las televisiones continúan siendo el núcleo duro de los grupos audiovisuales, situación que provoca una tendencia constante hacia la concentración empresarial mediante integración vertical. Estas necesitan contar con empresas de producción cercanas a sus intereses para tener un mayor control de las operaciones de producción de contenidos. Así, aseguran su actividad comercial y crean cierta imagen de marca (Guerrero, 2010a: 194).

De esta forma, los grupos empresariales de producción televisiva se ven en una encrucijada, con ciertas ventajas pero también con varios inconvenientes. Como señala Medina Laverón, “para las productoras, estos acuerdos suponen algunas ventajas:

cuentan con el soporte financiero del canal de televisión, que les otorga la garantía para solicitar créditos y puede ser un modo de asegurar la distribución y financiación de sus programas. Frente a las ventajas, también existe el riesgo de tener que adaptarse a las exigencias del canal y perder el control editorial y de los derechos de propiedad sobre los guiones y los programas producidos. Las demandas de los canales tienden a ser muy similares, con lo que, al final, la variedad de los programas producidos es muy pequeña. De esta manera, las productoras sufren por la falta de creatividad y de innovación” (Medina Laverón, 2005a: 121).

De acuerdo al Observatorio Europeo del Audiovisual, si se atiende a su nivel de facturación, los diez principales grupos de producción televisiva en 2009 eran, por este orden, Endemol, la división de contenidos del grupo RTL; el grupo De Agostini, a través de sus múltiples productoras agrupadas en Zodiak Media Group; el grupo Imagina; el grupo All3Media; ITV Studios, filial del grupo del mismo nombre; el grupo Lagardère, Telfrance, el grupo Carrere y el grupo privado TF1 (EAO, 2010: 210-211).

8.3.1. Endemol

Endemol, con un volumen de facturación de 1.301 millones de euros en 2008, cubre la mayor parte de la cadena de valor en la creación de productos de entretenimiento, incluyendo el desarrollo, la producción, la distribución, la comercialización de proyectos audiovisuales y la gestión de las franquicias derivadas de estos. Fundada en 1994 y con sede en los Países Bajos, es uno de los mayores productores televisivos a nivel global, con más de 80 empresas filiales y empresas conjuntas en 26 países de Norteamérica, Europa, Asia u Oceanía.

8.5. CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad de Endemol Holding

	Empresas productoras
Endemol Acquisition Holding	Endemol UK (Brighther Pictures, Cheetah Pictures, Initial Film & Television, Zepproton); Endemol Italy, Yam 112003; Endemol France (Endemol Fiction, Endemol Jeux, NAO, La Boite 2, ASP, In the Target, Societe Miss France, Case Productions); Endemol Germany, META Productions; Endemol Spain (Gestmusic Endemol, Zeppelin, Linze TV, Zenit TV, Diagonal TV, Telegenia); Endemol Netherlands; Endemol USA, Endemol USA Latino, True Entertainment, Joe Cartoon, Original Media, 51 Minds; Endemol Argentina; Endemol Colombia; Endemol Moscow; Endemol Asia, Endemol India; Endemol South Africa; Southern Start Entertainment; B&B Endemol; Endemol Belgie; Endemol Middle East; Endemol Medya Prodüksiyon Ticaret; Endemol Globo, Endemol Brazil; Endemol Poland; Endemol Chile; Endemol Portugal

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo Endemol

Desde 2007, está participada, a partes iguales, por Mediaincino Cartera — participada a su vez por la italiana Mediaset y su filial española Gestevisión Telecinco—; Cyrte Fund, fondo de inversión en el que participa John de Mol, creador original de la productora; y el fondo Goldman Sachs.

Endemol es conocida por ser un gran laboratorio de formatos de televisión, situación que ha generado una biblioteca de más de 2.000 títulos, casi todos ellos pertenecientes a los más diversos géneros de entretenimiento. Otra de las ventajas que el grupo ofrece con sus formatos es la posibilidad de adaptación local, para la que suele ofrecer su *know-how* y el aprovechamiento de sinergias de producción y distribución. En lo que se refiere a ficción, sus productoras más activas fueron las de Reino Unido e Italia.

8.3.2. RTL

La división de contenidos del grupo RTL, conocida genéricamente como Fremantle Media, es una gran productora de contenidos y marcas de entretenimiento en el mundo. Actualmente se divide en dos grandes divisiones: por un lado, Creative Networks, coordinadora a nivel local de todas las producciones de las franquicias del grupo, y, por el otro, Fremantle Enterprises, que se ocupa de la distribución y la gestión de dichas franquicias. A su vez, Creative Networks posee tres importantes departamentos: entretenimiento global, ficción global y FMX, la división de nuevos medios del grupo.

8.6. CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad de la división de contenidos del grupo RTL

	Empresas Productoras
División de contenidos del grupo RTL	Fremantle Media, Fremantle Media North America, Fremantle Media Latin America, Fremantle Productions Croatia, Fremantle Media Australia, Talkback Thames; InfoNetwork, UFA Films & TV Produktion; UFA Fernsehproduktion; UFA Filmproduktion, Teamwork, UFA Grundy, Grundy Light Entertainment, Phoenix Film, UFA Entertainment; Blue Circle, Blu; Grundy Italia, Magyar Grundy UFA, Fremantle Media France, Home Shopping Service, Fremantle Media Belgium, Grundy Producciones, Plus Productions

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo Fremantle Media

En cuanto a su situación financiera, la división de contenidos del grupo facturó 1.255 millones de euros en 2008 si se suman las aportaciones de las compañías productoras que tiene repartidas no solo por Europa, sino también por el resto del mundo. Su evolución, si se toman como referencia los cuatro años anteriores, ha sido siempre positiva financieramente: en 2004, obtuvo 1.086 millones de euros de facturación; en 2005, obtuvo 1.022 millones; en 2006, obtuvo 1.128 millones de euros; y, en 2007, 1.132 millones.

8.3.3. Zodiak Media Group

El tercer gran grupo de producción audiovisual europeo según el Observatorio Europeo es Zodiak Media Group, que está formada por más de 45 compañías de producción internacional, entre las cuales se encuentra Magnolia TV España, y es propiedad del grupo hispano-italiano De Agostini.

En la actualidad, Zodiak está presente en más de 17 países, entre ellos Reino Unido, Francia, Italia, España, países escandinavos, Rusia y Estados Unidos. Según lo expuesto, las productoras que lo conforman obtuvieron una facturación agregada de 552 millones de euros en 2008. Como se puede apreciar, existe una gran brecha en cuanto a volumen de negocio entre los dos primeros grupos de producción analizados, Endemol y Fremantle Media, y el tercero y posteriores.

8.7. CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad de Zodiak Media Group

	Empresas Productoras
Zodiak Media Group	Magnolia TV, Milano Roma, Neo Network, Adventure Line Productions, KM, Quadrio, Kanakna, Palm Plus, Jarowskij, Mastiff, Media Mastin Polonia, Bullseye, Lucky Day, Red House, Corner Shop, Mast Media, RM 5to Elemento, The Foundation, IWC, Presentable, RDF Television, Zodiak Brasil, Zodiak USA, Touchpaper, The Comedy Unit, Diverse Production, Sol de Producción, Telealliance, TeleFormat, TeleRoman, Dixi Media, Dangerous, Marathon, Marathon Media, Marathon Images, Tele images Kids, GTV Geteve, Broadcasters, Yellowbird, RDF Contact

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de Zodiak Media Group

El grupo De Agostini fundó Zodiak Entertainment en 2007 mediante la adquisición de los grupos Magnolia, Marathon y Zodiak Television, como parte de su estrategia de desarrollo en el sector de los medios de comunicación. Posteriormente, se

cambió de denominación, pasando a conocerse por el actual Zodiak Media Group. Como operación relevante, el grupo Zodiak se hizo en junio de 2010 con el grupo RDF¹⁵⁹, afianzando su posición en el Reino Unido y Estados Unidos.

8.3.4. Imagina Media Audiovisual

Imagina Media Audiovisual (véase cap. 5), de origen español, es el cuarto grupo de producción de Europa. En la actualidad, en ella se engloban más de 10 productoras españolas y, a falta de los datos de 2008 —que se presumen positivos—, su volumen de negocio en 2007 alcanzó los 505 millones de euros. Como señala Guerrero, si bien la actividad central de la compañía “consiste en la producción de contenidos de ficción, informativos y entretenimiento, el negocio de este grupo se extiende a campos afines como la prestación de servicios técnicos, la transmisión de señales, la gestión de derechos o la producción de acontecimientos deportivos” (Guerrero, 2010a: 196).

8.8. CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad del grupo Imagina Media Audiovisual

Empresas productoras	
Imagina Media Audiovisual	Globomedia, Mediapro, Promofilm, Imagina U.S., Mercuri, Ovideo, Globomedia Música, Media 3.14, K2000, Versátil Cinema; Imagina International Sales; Empresas afiliadas (A.Z. Cinema, Bailando en la Luna, Bausan Films, Cronopia Films, Colomo PC, Bloc Films, DG Producciones, Drive Cine, Eddie Saeta, Escándalo Films, Filmanova, Gemini Moon, Iroko Films, Icónica, Iskra, Kines PC, La Cruzada Entertainment, Multipark, Nadie es perfecto, Oberón Cinematográfica, OQO filmes, Rodar y Rodar, Tesela, TV ON and Zip Films)

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de Imagina International Sales

Es interesante reseñar el importante papel que Imagina International Sales juega en la distribución de los contenidos del grupo, así como de empresas asociadas. La plataforma de distribución internacional de Imagina gestiona un amplio catálogo que la ha convertido en “líder indiscutible en la exportación de contenido en español, después de haber vendido productos prefabricados y formatos en más de 125 países de Europa, América Latina, Estados Unidos, Asia y África”¹⁶⁰. Con dicho sistema de ventas, el grupo ha conseguido reforzar su estructura, atendiendo a más de veinte mercados nacionales. Una de sus empresas líderes, Globomedia, se ha convertido de esta forma en un referente en la exportación de productos originales a los principales mercados europeos y latinoamericanos.

De hecho, las empresas de producción del grupo hacen que este se sitúe en las primeras posiciones en cuanto al volumen de negocio en la producción de contenidos de ficción a nivel europeo, tan solo por detrás de All3Media e ITV Productions, paradójicamente, las siguientes empresas de producción europeas a nivel global (EAO, 2010: 214). Estas tres compañías bien podrían ocupar un mismo escalafón en cuanto a producción audiovisual en Europa, pues sus registros son similares: por debajo de Endemol y Fremantle pero por encima de Lagardère, Telfrance, Carrere y las productoras de TF1.

¹⁵⁹ The Guardian (2-IV-2010).

¹⁶⁰ www.imaginasales.tv

8.3.5. All3Media, ITV Studios y otros grandes grupos de producción

All3Media es una compañía de producción creada en 2003 en operación de adquisición de la división de televisión del grupo Chrysalis. Desde entonces, All3Media ha crecido hasta convertirse en el líder del sector de producción de televisión independiente del Reino Unido gracias, entre otros aspectos, a que en septiembre de 2006 Permira, fondo de capital riesgo, se convirtió en su accionista mayoritario. En 2008, su facturación fue de 460 millones de euros.

8.9. CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad del grupo All3Media

	Empresas productoras
All3Media	Bentley Productions, Cactus TV, Company Pictures, IDTV, Illumina Digital, Kameleon, Lime Pictures, Lion Television, Maverick Television, MME Movement, North One Television, Objective Productions, One Potato Two Potato, Optomen Television, South Pacific Pictures, Studio Lambert, Zoo Productions, All3Media International

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de All3Media

En la actualidad, el grupo está compuesto por empresas de producción de Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda. También incluye una compañía de distribución internacional, All3Media International, que distribuye y promociona tanto sus productos como los de terceros.

ITV Studios, en cambio, es la división de producción de la histórica cadena comercial británica con la misma denominación. De forma obvia, es la productora más cercana a dicha cadena. No obstante, ITV Studios también crea y produce contenidos para otras cadenas y plataformas, a nivel nacional e internacional, entre las que se incluyen BBC, Channel 4, Five, Sky, Living, UKTV, Discovery, National Geographic o Planet.

La compañía fue fundada en 1954 bajo la denominación Granada Productions, nombre que mantuvo hasta 2004, cuando fue sustituido por ITV Productions. A día de hoy, bajo un nuevo cambio de nombre con el actual ITV Studios, posee centros de producción en Reino Unido, Alemania, Francia, España, Suecia, Australia y Estados Unidos. En 2008, su volumen de negocio alcanzó los 436 millones de euros.

Por otro lado, los puestos séptimo, octavo, noveno y décimo lo ocupan cuatro compañías de producción francesas cuyos volúmenes de negocio individuales son de media cuatro veces menores a los que puedan presentar Imagina, All3Media o ITV Studios.

8.10. CUADRO. Alineación de productoras que se agrupan bajo la propiedad de los grupos Lagardère, Telfrance, Carrere y TF1

	Empresas productoras
Grupo Lagardère	50% Image et compagnie, DEMD Productions, aubes Productions, Angel Productions, Merlin Productions, Maximal Productions, Leo Vision, 66% Timoon Animation, Pegasus TV, Les Productions 22, Phare Ouest Productions
Telfrance	Telfrance Série, 51% Neria Productions, 51% Barjac Productions, 51% Telecip, 51% Boxeur de Lune Production, 51% 2001 Audiovisuel
Carrere	Carrere, Nelka Films, 79,98% PM Films, Communication et Programme International, 51% Scarlett Production, 51% Productions Tony Comiti, 50% Auteurs Associés, Septembre Productions, Dune, Ego Productions, PDJ Productions, 51% Dajma
TF1	Alma Productions, Glem, Quai Sud Télévision, Tout Audiovisuel Production, Yagan Productions

Fuente: Elaboración propia a partir de EAO (2010), p. 211

No hay que obviar que, en el caso de los canales públicos y a pesar de que exista una creciente presencia de productores independientes, una gran parte de los

contenidos son producidos por ellos mismos. Ejemplos como BBC, la ARD o la RAI así lo demuestran.

Por otra parte, se puede observar cómo los procesos de concentración vertical tienen especial fuerza en determinados casos. Las tendencias del mercado demuestran que, si una empresa de producción quiere no solo sobrevivir sino ser competitiva, debe estar integrada en una malla de grupos multimedia (Richeri, 1994; Doyle, 2002; Medina Laverón, 2005a).

Así, según un artículo de febrero de 2010¹⁶¹, las fusiones y adquisiciones en el sector de la producción independiente en 2009 se incrementaron hasta cerrarse quince grandes acuerdos a nivel internacional, la gran mayoría de ellos producidos en Europa. Además, otros diez se produjeron entre 2007 y 2008.

En este sentido, a los ya comentados principales grupos de producción, se les unen otros dos, especialmente activos: el grupo Shine y el grupo Banijay.

El primero es propiedad de Elisabeth Murdoch —la hija del CEO de News Corporation— en un 80% y en un 5% de BSkyB, que firmó un acuerdo en el que se comprometía a encargarle proyectos. Opera en Reino Unido, Francia, Suiza, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos con Shine TV, Dragonfly, Kudos, Metronome, Princess, Reveille, Filmlance, Friday TV, Meter, Rubicon y STOP-CH¹⁶². Muchas de ellas han sido adquiridas en los últimos años, lo que ha provocado un fuerte crecimiento empresarial.

La segunda, Banijay, es una compañía francesa creada en 2008¹⁶³ y que, gracias a una agresiva política de expansión, se ha hecho con Cuarzo Producciones, Brainpool en Alemania, Nordisk Film en Dinamarca y Zig Zag en Reino Unido en diversas operaciones realizadas en 2009 y 2010¹⁶⁴. Según los propios objetivos señalados en el sitio web del grupo, Banijay pretende “construir, a través de la adquisición de las principales productoras locales, una marca líder en la televisión a nivel mundial”¹⁶⁵. Además, sus actividades de producción también se desempeñan mediante las empresas Intelegencia, en Rusia; Angel City Factory y Bunim Murray Productions, en Estados Unidos; Nordisk Film, en Noruega y Suecia; Solar TV, en Finlandia; y Air Productions, Depeche Prod, JES Production y ALJ Production, en Francia.

8.4. Las cuotas a la producción independiente de ficción europea

Como ya se trató (véase cap. 4, apartado 3), las sucesivas Directivas de Televisión Sin Fronteras han tenido por objeto promover la distribución y la producción de programas audiovisuales europeos garantizándoles una presencia mayoritaria en la programación de las cadenas de televisión. Para ello, además de los diversos programas MEDIA, proyectó una serie de cuotas de pantalla que garantizarían la inversión en

¹⁶¹ *Screen Digest* (febrero 2010), pp. 40-41.

¹⁶² <http://www.shinegroup.tv>

¹⁶³ Banijay Entertainment, perteneciente a Banijay Holding, es la productora del fundador de Endemol Francia, Stéphane Courbit, y Bernard Arnault, presidente de LVMH. Además, también se encuentra participada por los grupos Fiat y De Agostini.

¹⁶⁴ *Screen Digest* (febrero 2010), p. 41.

¹⁶⁵ <http://www.banijay.com>

productos audiovisuales europeos. Sin embargo, las cuotas establecidas difieren en cada país.

En Reino Unido, mediante la legislación de 1990 y 2003 se garantiza que al menos el 25% del tiempo de programación sea producida por productores independientes (Medina Laverón, 2004: 37).

Además, la OFCOM legisló las relaciones entre operadores televisivos y productores independientes en 2004. Estos códigos recogen una serie de normas de negociación entre los productores y las emisoras públicas que se parecen bastante a las que ya utilizaba ITV pero que, sin embargo, cambian fundamentalmente la forma en la que BBC, Channel 4 y Five adquirirían sus programas de los productores independientes. Como señala Silvia González-Cutre, “la nueva forma de actuación se separa del método tradicional de encargar los programas de televisión a los productores —que otorgaba a la emisora un poder absoluto sobre los derechos de emisión, además del control de los derechos de distribución— y se limita a conceder una licencia limitada de derechos básicos de emisión en Reino Unido.

De esta forma, los productores mantienen el control y los beneficios de explotación del resto de los derechos de sus programas” (ICEXb, 2008: 4). Se buscaba así una mayor independencia en cuanto a propiedad de los derechos de las obras y su explotación posterior (Bustamante, 1999; Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 1999), aspecto pendiente que obvia la directiva europea. En la actualidad, todas las cadenas tienen un código de prácticas en lo que se refiere a su relación con los productores independientes, aunque todos siguen las pautas comunes establecidas por la legislación británica.

En Alemania, en cambio, no se encuentran medidas legislativas relevantes destinadas a proteger la industria cinematográfica frente a la televisión. Sin embargo, la práctica totalidad de los canales de TV alemanes cumplen con creces la reserva de tiempo de emisión a obras europeas que impone la Directiva.

En Francia, el Consejo Superior del Audiovisual (CSA), con el objetivo de preservar la diversidad cultural y apoyar la industria nacional y europea de programas audiovisuales y cinematográficos, impone a las cadenas unas cuotas de difusión y de inversión en la producción de obras audiovisuales y cinematográficas europeas o de expresión original en francés.

Las cadenas están obligadas a difundir al menos un 60% de obras cinematográficas y un 60% de obras audiovisuales europeas por un lado, y al menos un 40% de obras cinematográficas y un 40% de obras audiovisuales de expresión original francesa por otro lado¹⁶⁶. Además, en lo que se refiere a televisión, estas proporciones deben ser alcanzadas tanto en el conjunto de la difusión como en las horas de gran audiencia.

Del mismo modo, las cadenas tienen la obligación de invertir en producción audiovisual independiente nacional o europea (ICEXc, 2007). TF1 y France 5 invierten un 16% de su volumen de negocio del año anterior; France 2 y France 3 han preferido adoptar un régimen derogatorio que consiste en una flexibilidad de la regla de las 120 horas en contrapartida de una inversión superior en la producción de obras

¹⁶⁶ <http://www.csa.fr>

audiovisuales —18% para France 2 y 18,5% para France 3—, sin que la inversión en las obras en expresión original francesa sea inferior al 16%; para M6, la obligación consiste en invertir el 18% de su cifra de negocios del ejercicio precedente en las obras europeas y el 13,5% en las obras de expresión original francesa; Canal+, por ser una cadena de televisión que premia el cine, solo debe invertir el 4,5% de su cifra de negocios neta del ejercicio anterior en la producción de obras audiovisuales europeas y/o francesas; y las cadenas de cable, satélite o TDT deben invertir, como mínimo, un 3% si se ajustan a determinados requisitos de programación.

En Italia, la legislación actual obliga a las operadoras privadas a la inversión en la producción y adquisición de programas audiovisuales europeos independientes en un 10% de los ingresos netos obtenidos por publicidad, y en un 15% si estas son públicas. De tal porcentaje, el 40% debe ser destinado a productos cinematográficos y a películas televisivas de duración inferior a 200 minutos (AGCOM, 2010: 230).

8.5. La ficción televisiva en el mercado europeo

La ficción de largo recorrido ha sufrido una fuerte expansión, por razones que abarcan desde su inigualable capacidad para estructurar los horarios de programación, hasta fidelizar a un público amplio durante un largo tiempo y crear ventajosas economías de escala sin sacrificar la calidad productiva (Candeloro y Richeri, 2004: 18). De hecho, en Europa, los máximos niveles de concentración de la producción independiente se dan en torno a la ficción televisiva, lo cual es lógico (Buquet Corleto, 2005: 158).

Sin embargo, estas series se articulan en torno a un guión nacional común, donde rebosan los estereotipos y en el que no se refleja toda la riqueza cultural de un país; y, además, aunque con un peso creciente de cierta importancia en el continente, siempre están supeditadas a los contenidos de ficción norteamericanos, con mejores y más asentados canales de distribución y una narrativa considerada más universal y, por tanto, que permite cruzar con más facilidad determinadas fronteras.

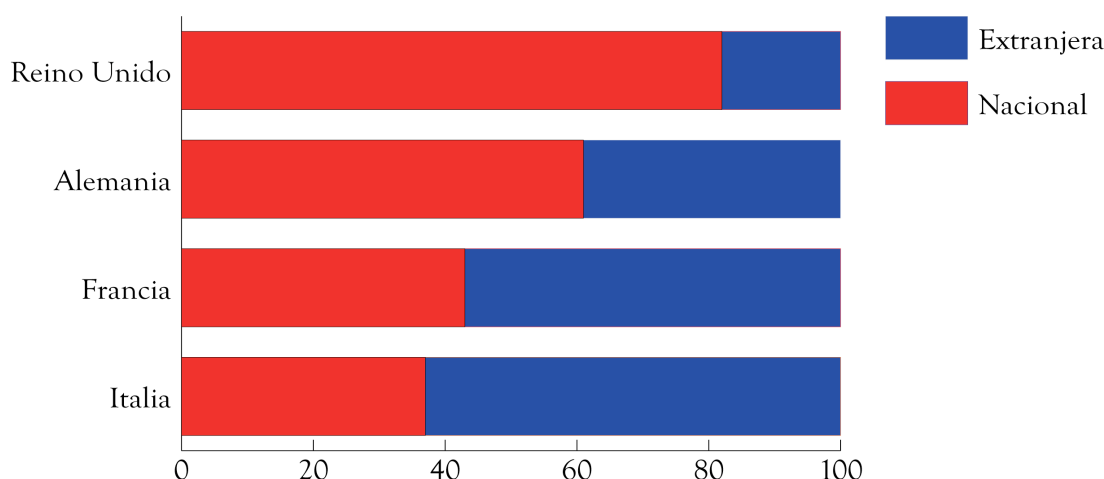
Según el Anuario del Observatorio Europeo del Audiovisual, que se basa en los datos ofrecidos por Infomedia¹⁶⁷, se programaron 560.953 horas de contenidos de ficción en las cadenas europeas en 2008. De ellas, el 60,4% correspondían a contenidos no producidos en Europa; el 15,4% correspondía a contenidos producidos y emitidos en un mismo país de la Unión Europea; el 11% correspondía a contenidos producidos en un país de la Unión diferente al país en el que se emitió; y el 13,2% correspondía a contenidos europeos en régimen de coproducción (EAO, 2010: 163-164).

En cuanto al macrogénero de la ficción, los datos de Infomedia revelan que un 40,4% corresponde a series de televisión; un 35,2% a películas, que continúan teniendo un destacado papel en la lógica de relleno de las parrillas europeas; un 16,9% para la animación; un 7,1% para las películas para televisión; y un 0,5% para los cortometrajes.

En el mismo sentido se expresan Nuria García Muñoz y Gemma Larrègola cuando analizan los datos de Euromonitor y comparan la programación en *prime time* de las principales cadenas generalistas de los cinco grandes mercados europeos en 2009.

¹⁶⁷ La muestra de Infomedia en el 2008 analizaba 133 canales de televisión de 15 países de la Unión Europea. De ellos, 47 eran canales públicos; 41 canales privados; 20 eran canales de pago; y 25 eran canales temáticos.

8.11. GRÁFICO. Origen de la producción de la ficción en Europa en prime time. Temporada 2008-2009



Fuente: EUROMONITOR. García Muñoz y Larrègola (2010)

De los analizados, tan solo dos países, Reino Unido y Alemania, optan por la ficción nacional de forma mayoritaria en 2009, con un 82 y un 61% respectivamente. En cambio, Francia e Italia apuestan más por la ficción extranjera, situándose su producción de ficción nacional en el 42 y el 37% de lo emitido en *prime time*. Como señalan las autoras, llama la atención “que tras ímprobos esfuerzos de la Unión Europea para evitarlo, todos los mercados comparten su política de compras, nutriéndose esencialmente en el mercado norteamericano y con una inapreciable cuota de intercambio intraeuropeo” (García Muñoz y Larrègola, 2010).

8.5.1. Reino Unido

Según los datos de Euromonitor, la oferta de ficción de Reino Unido en el *prime time*¹⁶⁸ “se distingue por ser la más diversificada genéricamente”, utilizando seis géneros de ficción de forma bastante equilibrada. Del estudio, que como ya se advirtió se basa en el monitorado completo de una semana del mes de noviembre, se pueden extraer porcentajes sobre estos que, sin ser determinantes, pueden aportar algo más de luz a la materia. En lo referido a ficción, la distribución por géneros en *prime time* en la temporada 2008/2009 otorga un 24% de las horas de emisión a las series y otro 24% a los seriales; seguidamente se sitúan las miniseries, con un 23% de las horas de emisión, y el cine, con un 17% de dichas horas. Algo más alejados porcentualmente se encuentran las comedias de situación, con un 10%, y las películas para televisión, con una aportación marginal del 2% (ibíd.).

En lo referido a series de televisión, utilizando los datos del Observatorio, se observa cómo UKTV Gold, BBC Prime, CBBC y Nickelodeon fueron las cadenas que más programas de producción nacional de este tipo programaron en 2008, algo lógico pues son canales que, por lo general, se venden como programadores de ficción televisiva. UKTV Gold ofreció 8.262 programas; BBC Prime —reemplazado por BBC Entertainment en 2009— ofreció 5.155 programas; CBBC, la cadena infantil, ofreció 2.941 programas; y Nickelodeon programó 2.326 programas. Además, si se tiene en cuenta el número de horas de emisión, habría que incluir entre los canales que más apuestan por las series de ficción a ITV2, con un total de 1.500 horas ofrecidas de este tipo de contenidos. La apuesta por la ficción televisiva norteamericana se concretó en

¹⁶⁸ El intervalo horario entre las 20 horas y las 22.30 horas es el considerado como *prime time* en Reino Unido.

51.016 programas y 32.674 horas de programación mientras que, en términos agregados, la ficción nacional británica estuvo compuesta por 30.129 programas y 19.799 horas de programación, datos que son acordes a lo expuesto anteriormente (EAO, 2010: 184).

8.5.2. Alemania

Del mismo modo, en Alemania también se ofrece un gran valor, tanto programático como estratégico, a las series de ficción televisiva. Los datos de Infomedia revelan que se emitieron 9.930 programas de producción nacional alemana, que supusieron 7.200 horas de programación, y 19.462 programas de producción estadounidense, que supusieron 12.666 horas de emisión. En total, sumándolas al resto de productos de ficción emitidos, se obtiene un total de 23.949 horas de programación de series de televisión (ibíd.: 182-183).

Además, Alemania es el segundo país de los analizados por Eurofiction que en mayor cantidad programa ficción televisiva de producción nacional en horario de máxima audiencia¹⁶⁹. Sin embargo, a diferencia de Reino Unido pero de forma similar a Italia, su oferta es menos variada, sobresaliendo las series de ficción y el cine entre el resto de opciones (García Muñoz y Larrègola, 2010).

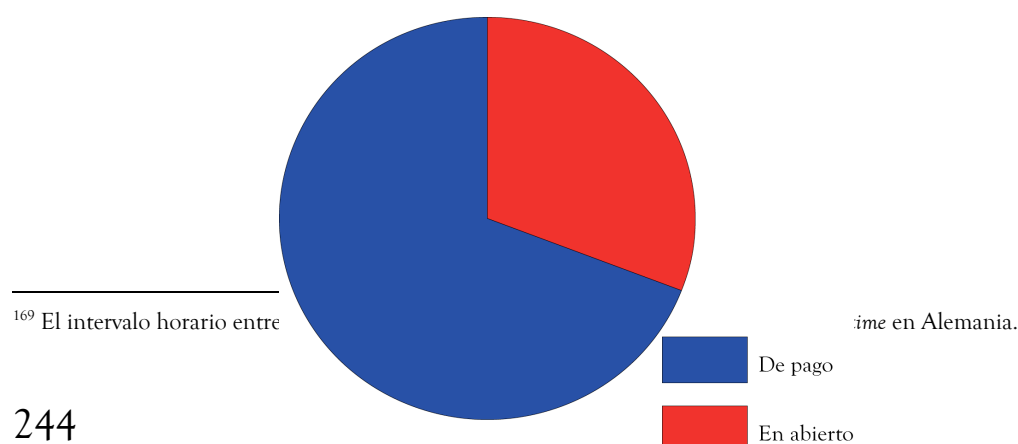
8.5.3. Francia

En cuanto al caso francés, los datos agregados de la emisión de ficción de los canales gratuitos —públicos y comerciales, así como los de la TDT— y los canales de pago de Francia dan como resultado la emisión de 112.700 horas de ficción en sus parrillas de programación. De ellas, el 69% —78.552 horas— fueron emitidas por los canales de pago, mientras que el 31% —34.148 horas— lo fueron por los canales en abierto (CSA, 2009: 3).

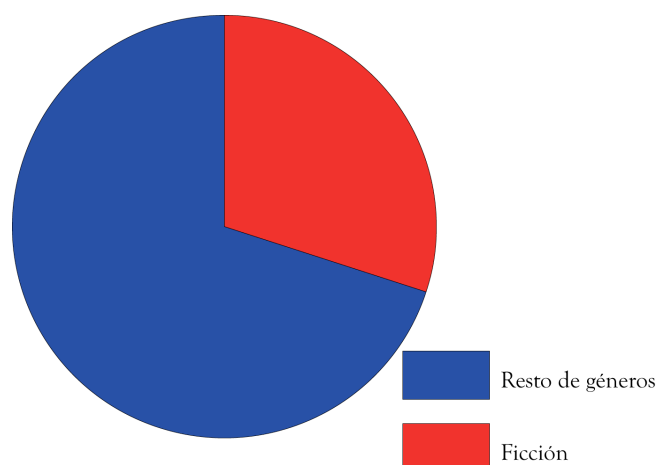
En 2008, con un incremento continuo con respecto a los años anteriores, la ficción supuso un 30% del total de la programación de los canales en abierto de la televisión francesa. De ellos, el 77% de la oferta corresponde a los canales de TDT y el 60% se concentra en los canales France 4, TMC, NT1 y NRJ12.

De esta forma, el reparto porcentual de las horas de televisión dedicadas a ficción televisiva es el siguiente: la ficción de France 4 ocupa un 18% del total; la de TMC, un 17%; la de NT1, un 13%; la de NRJ12, un 12%; la de TF1, un 7%; la de M6 y Direct 8, un 6%; la de France 2, France 3 y W9, un 5%; la de Gulli, un 4%; y, por último, la de Virgin 17, con un 2%.

8.12. GRÁFICO. Oferta de ficción en los canales franceses en la temporada 2008/2009



8.13. GRÁFICO. Oferta de ficción frente a otros tipos de oferta en los canales en abierto franceses. Temporada 2008/2009



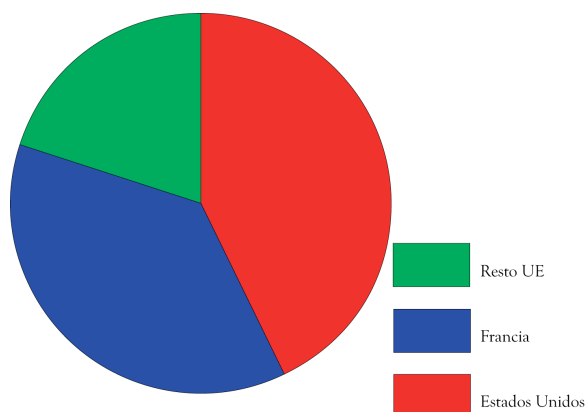
Fuente: CSA (2009)

En cuanto al origen de la ficción, la industria de producción francesa ha crecido de forma notable en los últimos años, resultando ser un buen medio para la distribución de programas producidos por productores independientes, así como una buena plataforma de distribución del cine francés (Medina Laverón, 2005b: 317).

En todo caso, Francia continúa siendo el país en el cual la excepción cultural se encuentra más presente y, por los resultados ofrecidos, la ficción televisiva va en contra de tal política. Como se puede apreciar en el gráfico 8.13, el porcentaje de difusión de obras audiovisuales europeas alcanza el 57%, con un total de 18.755 horas, siendo un 37% del total de producción francesa o, lo que es lo mismo, 12.194 horas. Las cadenas de Frances Télévisions emitieron dos tercios de la ficción en abierto, según los datos del Consejo Audiovisual francés.

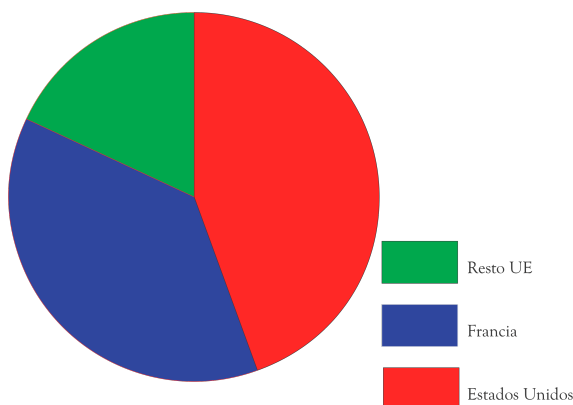
Las obras de origen estadounidense, con un 43% del total de la ficción, ocuparon 13.919 horas en las parrillas de programación de las televisiones francesas. Cinco cadenas —TF1, M6, Gulli, W9 y Virgin 17— ofrecieron más del 60% de ficción estadounidense en el total de su oferta de ficción.

8.14. GRÁFICO. Origen de la ficción en los canales franceses en el año 2008



Fuente: CSA (2009)

8.15. GRÁFICO. Origen de la ficción en los canales franceses en prime time en el año 2008



Fuente: CSA (2009)

Por lo que respecta al *prime time*¹⁷⁰, la ficción americana, en su particular batalla contra la ficción nacional, aumenta sus ratios de difusión. Ocupa el 50% de la programación de ficción, con 2.307 horas. En cambio, la ficción europea de origen no francés supone un 8% del total de la ficción emitida en *prime time* y se concentra en los canales NRJ12, France 3 y France 4.

Por su parte, la ficción francesa para *prime time* ocupa un 42% del total de la ficción en 2008, con 1.939 horas. De nuevo las cadenas de France Télévisions, así como Direct 8, privilegian a la ficción nacional por encima de cualquier otra. También destaca que TF1 y TMC ofrecen una programación muy equilibrada, aunque con ligera prioridad a la ficción estadounidense.

8.5.4. Italia

Según los datos de Euromonitor, la oferta de ficción de Italia destaca por predominancia en un marco, el de *prime time*, que ofrece un gran desequilibrio (García Muñoz y Larrègola, 2010). En 2009, por ejemplo, es de destacar que un 43% de la ficción eran series de televisión, que un 30% eran películas de televisión y que un 7%

¹⁷⁰ El intervalo horario entre las 19 horas y las 22.30 horas es el considerado como *prime time* en Francia.

eran miniseries. Además, como anteriormente se señaló, la producción norteamericana tiene una gran presencia en Italia, con cerca un 63% de presencia en el *prime time*, lo que revela que las políticas comunitarias que intentan proteger la producción nacional han resultado especialmente decepcionantes en el país transalpino.

En lo que se refiere a series de televisión, utilizando los datos del Observatorio Europeo del Audiovisual, se observa cómo las siete cadenas más importantes del país emitieron 2.253 capítulos de series de ficción durante 1.656 horas de programación en 2008, frente a los 9.372 programas y 7.436 horas de programación dedicados al mismo tipo de programas de origen estadounidense. En dicha situación, RAI1 es el canal que más apuesta por las series de ficción nacional, con alrededor del 30% de las horas emitidas, seguida de las tres cadenas privadas que, de forma paradójica, también son las que más apuestan por la ficción americana (EAO, 2010: 186).

9. La ficción televisiva en España

9.1. Introducción

Desde mediados de los años noventa, España ha dejado de ser un país exclusivamente importador de series populares para convertirse en productor de ficción propia e, incluso, al final de siglo XX, un pequeño exportador de este género (Vilches et ál., 1999). Una vez asentado el sistema televisivo de competencia, series como *Farmacia de guardia*, *Médico de familia* u *Hostal Royal Manzanares* supusieron una auténtica revolución en el panorama televisivo español. Desde ese momento, la ficción hecha en España empezaba a ser rentable, ofrecía éxitos de audiencia y beneficios económicos.

Ya en el nuevo siglo, la ficción en televisión ha tenido que competir con un inesperado rival: la telerrealidad. En diversas épocas, sobre todo con el *boom* de los *realities* en los primeros años de siglo, estos se convirtieron en dueños y señores de las programaciones de las diferentes cadenas generalistas. La ficción, sin perder su peso en la industria, se vio desplazada a un segundo lugar. Y no fueron pocos los que pronosticaron una caída en picado.

Pasados los años de rápido crecimiento y popularidad de las series españolas, caracterizadas por sus connotaciones populares (García de Castro, 2002), se ha dado paso, no sin años de incertidumbre, a una etapa de consolidación de la producción de series nacionales nunca vivida hasta ahora.

En los últimos años, como se señala desde la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, “desde el punto de vista de las referencias de contenido, la clásica comedia familiar realista o basada en ambientes profesionales cede el paso a una ficción más cinematográfica con tramas más complejas, géneros más arriesgados como el terror y el *thriller*, etcétera” (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 174).

De esta forma, todo hace indicar que, como señala Daniel Écija, si quieren continuar creciendo, los productores de ficción deben atreverse a buscar la internacionalización en un marco —el de la segmentación del mercado— donde se podrán hacer productos rentables dirigidos a minorías a través de una concepción transmedia de los mismos; del posicionamiento de la marca de la cadena y de la productora como distintivo de calidad; y de una campaña de promoción, intensiva a la par que extensiva en el tiempo, como elemento esencial en el proyecto¹⁷¹.

9.2. Evolución histórica de la ficción televisiva en España

Sin lugar a dudas, la ficción televisiva nacional vive un momento dulce. Según el Anuario de GECA en el año 2005, “en el terreno de la ficción no hay límites en España a la producción de series, más allá de la capacidad de emisión de las diferentes cadenas, ya que parece haber demanda para su consumo. En el terreno del entretenimiento ocurre todo lo contrario: no es posible la diversificación, debido a la preeminencia de los *docu-shows*” (GECA, 2005). Ya en 1999, Álvarez Monzoncillo y Javier López Villanueva afirmaban que la industria nacional de ficción conocía por aquel entonces un éxito sin precedentes, ocupando las mejores franjas horarias en las parrillas de programación y con una audiencia fiel y numerosa (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 1999).

¹⁷¹ Conferencia de clausura del *Curso sobre Ficción*. Madrid, Universidad Carlos III y Círculo de Bellas Artes, 2 de julio de 2010. / Écija, Daniel (2010)

Así, la ficción televisiva se ha convertido en un género asentado en la parrilla de las televisiones de nuestro país, siendo el cambio más significativo que se ha vivido en los últimos veinte años en lo que a hábitos de audiencia y de consumo televisivo se refiere (Pino y Olivares, 2006). En tal sentido se expresan los responsables de las principales cadenas generalistas, quienes hablan de la ficción como género fundamental o buque insignia, fielmente seguida por las audiencias y que acerca al sistema televisivo español a otros modelos televisivos de larga tradición, como el caso estadounidense. Además, a pesar de no potenciar los productos de producción independiente de origen español en demasía, las políticas de compra de ficción extranjera de Cuatro y laSexta, así como las reposiciones exitosas por parte de varios canales de televisión digital terrestre, han ayudado a dicha consolidación.

Sin embargo, a pesar de su actual reconocimiento, la ficción televisiva de producción propia tiene una larga tradición en España. Autores como López Pumarejo, Mario García de Castro o Patricia Diego se han encargado de hacer hincapié en ello de forma específica, y otros como Baget Herms o Manuel Palacio lo han hecho de forma general en sus estudios sobre la historia de la televisión en España (López Pumarejo, 1987; Baget Herms, 1993; Palacio Arranz, 2001; García de Castro, 2002, 2003, 2008; Diego González, 2004, 2010).

Por un lado, Mario García de Castro realiza un repaso histórico de las series españolas de televisión de producción nacional, a la par que muestra el proceso evolutivo de las formas de producción hasta convertirse en la industria estable que es hoy. Para ello, el autor ofrece una línea evolutiva que, de forma más o menos equilibrada, coincide con las diferentes décadas desde el nacimiento de la televisión en España en 1956 (García de Castro, 2002), y donde la voluntad de realismo supone el tronco común de la ficción serial del país desde sus orígenes (ibíd.: 18).

De esta forma, la década de los sesenta se caracteriza por ver el nacimiento de las primeras obras dramáticas españolas de producción propia, con clara influencia del teatro (López Pumarejo, 1987: 155) y con una nítida concepción autoral de la obra televisiva, como son las aportaciones de Arminán, Marsillach o Ibáñez Serrador (García de Castro, 2002: 24, 42-50; Diego González, 2010: 37-48). Para Manuel Palacio, “los dramáticos, teatros, novelas y series serán la base de la ficción hasta mediados de los setenta” (Palacio Arranz, 2001: 146).

En esta última década, la de los setenta, se abandona la inicial ingenuidad televisiva por una más madura influencia cinematográfica. Además, fue la época en la que aparecieron autores como Antonio Mercero, que tuvieron una gran influencia no solo en esa década sino también en la evolución posterior del género (García de Castro, 2002, 2003; Diego González, 2010: 41-50).

En la década de los ochenta, “la última década sin emisoras privadas” (Palacio Arranz, 2001: 158), el desarrollo de la tecnología tuvo un mayor predominio en la producción de las series de ficción. Como señala García de Castro, “el desarrollo de la edición y post-producción electrónica y la progresiva implantación de equipos de vídeo en unidades móviles provocó la necesaria modernización del lenguaje televisivo” (García de Castro, 2003).

Asimismo, en los años ochenta, en las televisiones europeas y de forma particular en España, “se empezó a gestar otro tipo de género de ficción, las miniseries,

relacionado con la novela seriada” (Diego González, 2010a: 26-33). Ya fueran de producción propia o en régimen de coproducción, literarias o biográficas, TVE apostó con fuerza por el género, en un intento de acercarse a las formas de producir de los entes públicos con más renombre.

En la década de los noventa, el nuevo modelo de televisión instaurado, más competitivo, provocó —tras los primeros años en los cuales dichas estructuras se asentaron— el auge de la ficción serial española como símbolo de un sector, el de la producción, que comenzó a florecer alrededor de las cadenas de televisión recién creadas.

El punto de partida del éxito masivo de las series de ficción en nuestro país se sitúa en 1991, según Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, “cuando se produce una tendencia alcista en términos de audiencia” de tales productos (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 1999). En tal sentido, reconociendo tal origen, García Castro habla del auge, de la hegemonía y de la renovación de la ficción en el periodo que transcurre entre el año 1995 y el año 2000, debido a que se aglutinaron en ella diversos cambios en variables de índole económica, comercial, productiva y creativa que acabaron caracterizando una nueva etapa histórica en el medio (García de Castro, 2002).

Como señala Diego González, la segunda mitad de esta década contempló el crecimiento espectacular de las series de ficción de producción nacional, pues los notables éxitos de *Farmacia de guardia*, *Médico de familia* u *Hostal Royal Manzanares* “impulsaron la producción de nuevas series nacionales” convirtiendo a dicha ficción “en el contenido estrella del *prime time* de las tres cadenas generalistas, dando lugar a una competición diaria” (Diego González, 2010a: 84). Dicho éxito se basó, en gran medida, en el descubrimiento de la dramedia como formato de telecomedia de emisión semanal en capítulos de 50-75 minutos, destinado a todos los públicos, para su consumo en horario de sobremesa y, sobre todo, de *prime time* (Carrasco Campos, 2010: 193).

Quizá *Médico de familia*, producida por Globomedia, supuso el mayor empujón debido no ya a su enorme éxito de audiencias —sin parangón en nuestro país a día de hoy—, sino por la apuesta por unas formas de producir mucho más comerciales —con equipos de guionistas que rotan aceleradamente, dividiendo extremadamente el trabajo colectivo; basándose en la centralidad artística del productor ejecutivo, etc.—, cuya estela no dudaron en seguir la mayoría de las productoras que actualmente se dedican a la producción de ficción.

Mónica Herrero, en un intento de delimitar los elementos de la realidad económica de estos productos, define las dramedias como series familiares con un alto valor estratégico en las parrillas de programación pues “poseen unas características económicas que las convierten en productos televisivos muy rentables”. Entre dichas características se encuentran la incorporación de tramas que afecten e interesen a todos los miembros de la familia, la apuesta por una temática de asuntos cotidianos y de estructura episódica y una estrecha relación con la audiencia, a la cual se atrae a través de la cercanía y usando el sentido del humor cargado de localismo (Herrero Subías, 2008: 31-37).

Ya en el nuevo milenio, las series de ficción tuvieron que hacer frente al surgimiento de nuevos formatos televisivos que, de forma aplastante y durante varias

temporadas, provocaron su caída en las listas de los programas más vistos en los primeros años de siglo. En concreto, los *realities* *Gran Hermano* y *Operación Triunfo*, de Telecinco y La 1 respectivamente, fueron los productos televisivos preferidos por la audiencia en el periodo 2000-2002.

La eclosión de estos programas de entretenimiento, con estos dos como ariete que abrieron las puertas a todos los demás, se produjo de forma inesperada pero no por ello casual: la producción de *realities* es mucho más barata que cualquier programa de ficción destinado a cubrir la misma franja de programación, importan mucho menos sus fracasos y, además, en caso de éxito, estos se producen de forma más abultada, especialmente entre el público joven. Del mismo modo, la gran competencia que acuciaba al sector desde mediados de los noventa, sumado a la incapacidad de las cadenas generalistas de generar nuevos éxitos, hizo que los espectadores se agarraran a las series más veteranas para, una vez agotadas estas, arrojarle a los brazos de los programas de telerrealidad.

A pesar de que no se dejó de producir ficción —en ocasiones, de gran calidad y con éxito de audiencias— sí es verdad que el auge de la telerrealidad ha sido aprovechado por algunas cadenas para posicionarse en los primeros puestos en términos de audiencia. Sin embargo, ahora que el apetito por los *realities* ha disminuido, la demanda de ficción ha vuelto a tener importancia como fórmula ya conocida y, de algún modo, también rentable en términos de audiencia por su mayor sostenibilidad, aunque a primera vista parezca algo paradójico. En casos concretos, por el tipo de programa que se trate —con unas características interesantes productiva y programativamente— los productos de entretenimiento basados en la realidad que han triunfado permanecerán o retornarán, según se quiera, cada cierto tiempo, ofreciendo unas pequeñas variantes del espectáculo con algo más de riesgo. Las cadenas, las que cuentan con títulos que resalten en uno y otro género, alternan y, por lo visto, alternarán apuestas de ficción y de realismo televisivo, como si de vasos comunicantes se tratara, en su temporada anual.

Patricia Diego ofrece algunos de los cambios que experimentó la producción de series a lo largo de este periodo: descenso generalizado del número de horas de ficción nacional emitidas por el aumento en la proporción de fracasos; descenso acusado de la ficción nacional en horario de *day time*; consolidación de ciertas series basadas en el mundo profesional y con el foco en segmentos de población más específicos; cierto resurgir de series familiares —como *Cuéntame cómo pasó*— que buscaban unas audiencias masivas con un nuevo tipo de dramedia; y diversificación en la búsqueda de ingresos por parte de cadenas y productoras a la hora de crear series de ficción (Diego González, 2010a: 108-109). En función de este último apunte, se puede señalar que, de forma consciente o no, se comienza a apostar por productos transmedia que permitan rentabilizar la inversión a través de múltiples ventanas de explotación, algunas de ellas muy alejadas de la inicial pantalla de televisión, y cuyos surgimiento y dinamización están muy relacionados con la competencia que los *realities* suponen para los productos de ficción.

En la segunda mitad de década, las series de televisión vuelven a resurgir tras unos años de decadencia. Por un lado, series que ya se encontraban en la parrilla de programación repuntan en audiencias cuando comenzó a desinflarse la burbuja de los *realities* y algunas nuevas, como *Aquí no hay quien viva* o *Los Serrano*, se ganan el favor del

público. Por el otro, la aparición en el mercado televisivo analógico de las nuevas ofertas de Cuatro y laSexta ha significado una fuerte apuesta por las series de origen norteamericano.

Además, el conjunto de la oferta de las cadenas nacionales y autonómicas, tradicionalmente conservador, ha mostrado signos de evolución con una apuesta por productos más atrevidos en lo temático y una búsqueda de nuevos mercados —a nivel internacional pero también transmediáticos— ante una situación televisiva que se caracteriza, entre otros factores, por un aumento de la oferta, la fragmentación de las audiencias con recortes en los presupuestos de ficción y una concentración —por el momento— excesiva. Estos factores dificultan no solo el mantenimiento de televisiones potentes, sino también de productores solventes y que, de esta forma, pueda funcionar la cadena de valor del sistema.

9.3. La programación en las principales cadenas televisivas españolas

Una vez analizadas las políticas programáticas de las principales cadenas de cinco grandes países occidentales (véase cap. 8, apartado 2), es el turno del caso español. Al igual que se hizo con otros países de nuestro entorno, se usan los datos ofrecidos por Euromonitor. A continuación se analizarán las seis principales cadenas generalistas nacionales y añade, como referencia comparativa regional, la autonómica catalana, TV3.

9.1. CUADRO. Suma de los géneros de ficción, información e info-show en el mercado televisivo español en la temporada 2008-2009

	Σ Ficción, información e info-show (%)
España	82,1

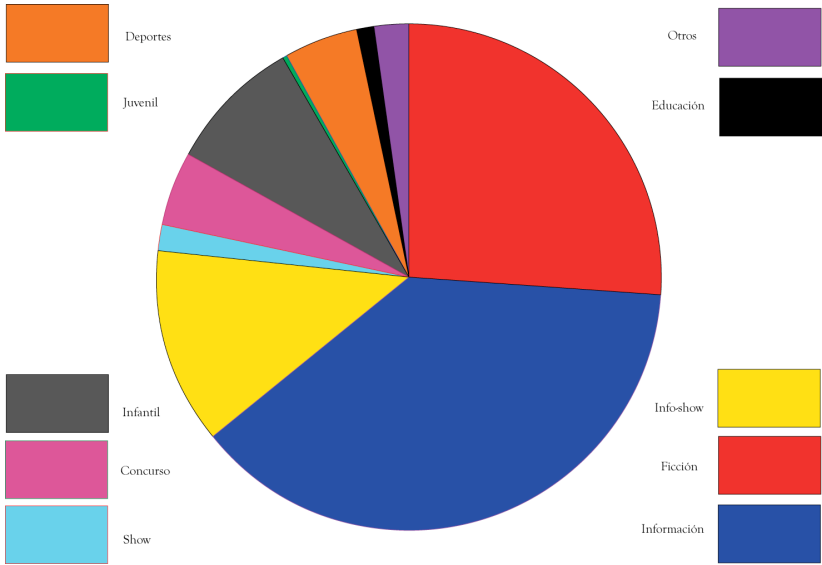
Fuente: Elaboración propia a partir de EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

9.2. CUADRO. Oferta televisiva generalista en España en la temporada 2008-2009

(%)	Ficción	Información	Info-show	Show	Concurso	Infantil	Juvenil	Deportes	Educación	Otros
España	26,3	37,9	17,9	1,6	4,9	8,6	0,3	4,7	0,9	2,2

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

9.3. GRÁFICO. Oferta televisiva generalista en España en la temporada 2008-2009



Fuente: EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

El análisis de los datos revela que, al igual que en el resto de Europa, existen tres géneros que predominan por encima de otros: la información, la ficción y el *info-show*. El predominio de estos tres géneros, con un 82,1% del total de las horas de emisión en España, solo es superado por Alemania e Italia. Asimismo, España lidera la apuesta por la información a nivel europeo, con un 37,9%; seguido de la ficción, con un 26,3%; y del *info-show*, con un 17,9%. En este sentido, el modelo de programación español no difiere en demasía de sus homónimos europeos, salvando las inevitables peculiaridades nacionales.

La programación de contenidos infantiles en España ostenta el cuarto puesto, con un 8,6% del total. Dicho tipo de programas ocupan la misma posición en Reino Unido, Francia e Italia (Prado y Delgado, 2010). El concurso y los deportes, que ofrecen porcentajes algo inferiores al 5%, se sitúan inmediatamente detrás.

9.4. CUADRO. Suma de los géneros de ficción, información e *info-show* en el mercado televisivo español en *prime time* en la temporada 2008-2009

	Σ Ficción, información e <i>info-show</i> en <i>prime time</i> (%)
España	80

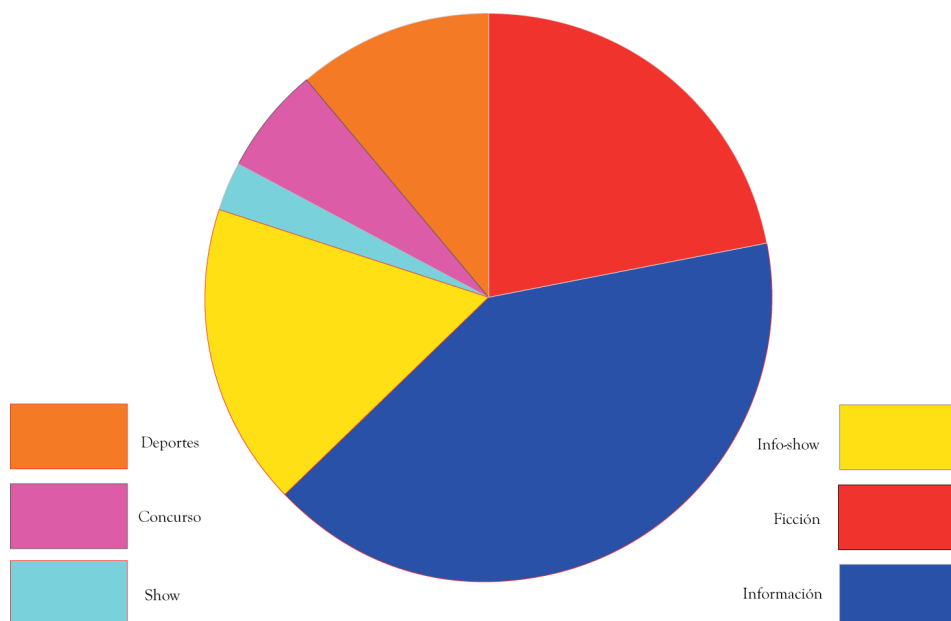
Fuente: Elaboración propia a partir de EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

9.5. CUADRO. Oferta televisiva generalista en España en *prime time* en la temporada 2008-2009

	Ficción (%)	Información (%)	<i>Info-show</i> (%)	Show (%)	Concurso (%)	Deportes (%)
España	22	41	17	3	6	11

Fuente: EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

9.6. GRÁFICO. Oferta televisiva generalista en España en *prime time* en la temporada 2008-2009



Fuente: EUROMONITOR. Prado y Delgado (2010)

En lo que se refiere a la franja de máxima audiencia, los datos ofrecen un mayor acuse de la apuesta por la información y el *info-show*, con un 41 y 17% respectivamente, pero no así para la ficción, con un descenso significativo hasta los 22 puntos porcentuales. Dicho descenso coloca a España como el país que menos apuesta por la ficción en *prime time* si se compara con el resto de países analizados, algo que choca frontalmente con la idea de que la ficción sustenta el *prime time* de las grandes cadenas nacionales españolas.

Sin embargo, dos son los aspectos que permiten matizar el análisis de los datos en pos de una mayor claridad analítica e investigadora y que, de algún modo, suavizan las conclusiones que se pudieran obtener.

Por un lado, la muestra de análisis de la programación solo abarca cuatro semanas de las cincuenta y dos que habitualmente tiene un año, algo que no impide que el estudio sea uno de los más rigurosos y completos de los realizados en Europa, pero que tampoco evita posibles desviaciones, más si cabe si estas son fruto de la extrapolación de un investigador particular que intenta comparar sistemas televisivos con datos en el límite de lo analítico.

Por el otro, la muestra articula como horario *prime time* desde las 20.30 horas hasta las 22.30 horas para el caso español, algo que, debido a los hábitos de consumo televisivo españoles y al estilo de vida del país, no concuerda exactamente con la realidad diaria, pues este horario se ve ampliado y postergado a horas más tardías en España. Además, sin duda de forma no intencionada, el establecimiento de dichas franjas horarias favorece a los contenidos de información y perjudica a los de ficción de forma notable en el caso español.

En España, la franja horaria que va desde las 20.30 horas hasta las 22.00 está cubierta por la mayoría de los informativos nacionales, así como por productos de entretenimiento o información que se emiten con anterioridad y hacen las veces de *access prime time*. De ahí los altos niveles de programas de información y entretenimiento y los bajos en ficción que el análisis de los datos de Euromonitor ofrece.

En realidad, el horario principal de *prime time* en España, algo sobre lo que se ha discutido mucho en el mundo televisivo español, se ve reducido y postergado si se compara con el resto de países, situándose habitualmente entre las 22.00 y las 00.00 horas del día siguiente. De esta forma, “la franja no da para dos programas largos y se queda corta para uno de menos tiempo [...] Por ello se recurre a programas de larga duración” (Cortés Lahera, 2008: 85). Enrique Guerrero lo resume de manera acertada cuando dice que “una primera característica de la televisión en España es la estructura de su día televisivo. En España tenemos un *prime time* bastante más tardío y más extenso que en el resto del mundo. Los informativos comienzan a las 21.00 horas y hasta las 00.00 horas se extiende el programa principal del *prime time*. Esto implica que no está fragmentado, como sucede en otros países, y que en España se apueste por un solo gran programa o serie”¹⁷². Ahí, la ficción —más aún la realizada “en casa” y adaptada a tales peculiaridades— encaja perfectamente, por un lado, con los hábitos de consumo televisivo del espectador medio español y, por el otro, con las afirmaciones que señalan a la ficción como fórmula de éxito ideal, que no única, para cubrir el hueco en la programación de la mencionada franja horaria.

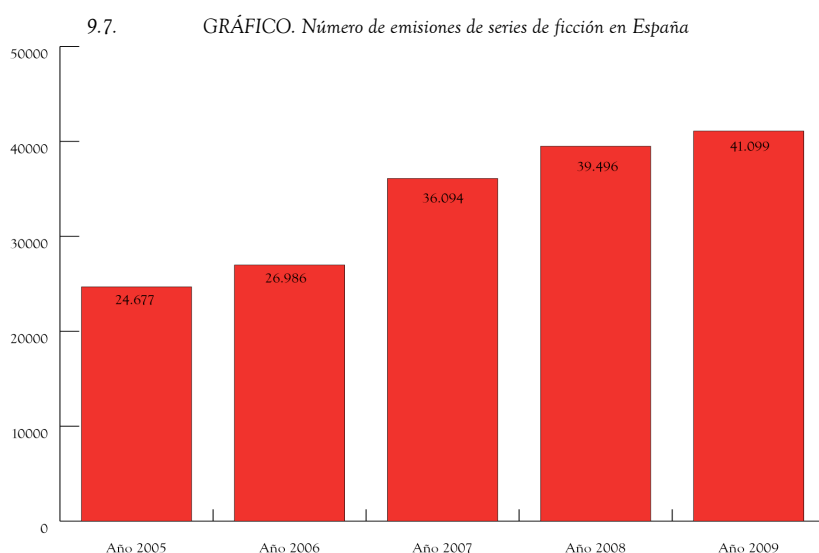
9.4. La ficción televisiva en el mercado español

La primera característica a reseñar cuando se intenta analizar de forma rigurosa el mercado de la ficción televisiva en España es su alta tasa de fracasos (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 174).

¹⁷² Enrique Guerrero. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

Como se puede ver en el gráfico 9.7, el número de emisiones de series de ficción televisiva en España no deja de aumentar. En el periodo transcurrido entre 2005 y 2009, el número de emisiones de ficción pasó de 24.677 a 41.099 emisiones, cifras que en tan solo un lustro hablan por sí solas. Pero esto significa en mayor medida que ha aumentado el número de fracasos y no el de éxitos (EGEDA, 2010: 155). En cambio, el número de emisiones de series de ficción alcanzó las 40.462 en 2010, 637 menos que en 2009 (EGEDA, 2011: 191).

Sin embargo, a pesar del alto índice de fracasos la ficción en televisión sigue siendo rentable, continúa generando valor de marca y prestigio y se asocia con estándares de calidad por encima de los que ofrecen otros tipos de programas. Como señala Susana Alosete, “no solo la ficción televisiva construye marca, entendiendo marca como personalidad de los canales. Pero otra cuestión diferente es el prestigio, que sigue construyéndose a base de buenos productos de ficción y documentales o informativos relevantes, aunque no sean estos productos los que más audiencia arrastren”¹⁷³. Por ello, la ficción, en especial las series y en horario de *prime time*, siguen copando de forma mayoritaria las parrillas de programación.



Fuente: EGEDA (2010), p. 168

Otra de las características que habría que reseñar es que en España, como en el resto de países, se recurre mayoritariamente a la ficción extranjera. En concreto, como muestra el gráfico 9.8 elaborado con los datos de Euromonitor, un 57% de la ficción fue producida en el extranjero frente al 43% de la ficción producida en España (García Muñoz y Larrègola, 2010).

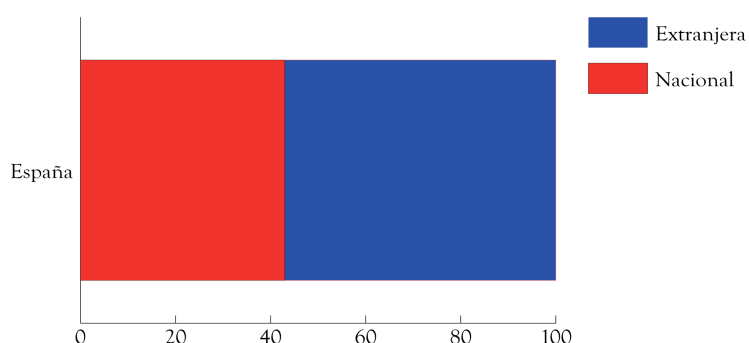
Como el gráfico 9.9 revela, la histórica implantación de la ficción de origen estadounidense se mantiene y continúa provocando notables desequilibrios. El número de emisiones de series de ficción de origen estadounidense fue de 20.249, frente a las 5.872 emisiones de origen español o las 5.297 emisiones de origen europeo.

Concepción Cascajosa califica a la ficción norteamericana como un producto “polivalente y relativamente barato” (Cascajosa Virino, 2007: 49). En el mismo sentido, desde la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión se apunta que la programación de series extranjeras es un

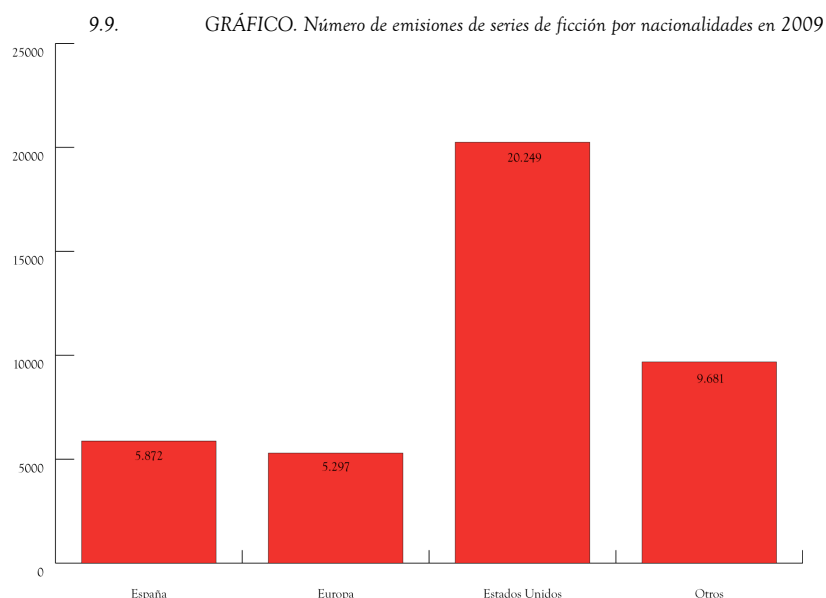
¹⁷³ Susana Alosete. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

recurso clásico además de rentable para las diversas televisiones. Además, se señalan posibles causas que justifican su mantenimiento de forma más concreta.

9.8. GRÁFICO. Origen de la producción de la ficción en Europa en prime time. Temporada 2008-2009



Fuente: EUROMONITOR. García Muñoz y Larrégola (2010)



Fuente: EGEDA (2010), p. 169

En primer lugar, la ficción ofrece una gran variedad de subgéneros que permiten a los programadores tirar de ellos y completar la rejilla de programación.

En segundo lugar, la entrada de nuevos operadores televisivos —como en su momento Cuatro o laSexta, pero también como sucede con los nuevos canales temáticos— obliga a la dependencia serial extranjera (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 177-178).

En tercer lugar, de forma coincidente con una floreciente etapa de consolidación en la ficción local, habría que apuntar el resurgir, desde un punto de vista cualitativo, de la ficción televisiva norteamericana durante el último lustro como otra importante causa que contribuye al reforzamiento de su presencia en las televisiones de nuestro país de forma directa e indirecta, pues dicha ficción es fuente constante de influencia en los productos locales.

En este punto, la puesta en marcha de las mencionadas Cuatro y laSexta a mediados de década supuso una gran apuesta por las series americanas de éxito

internacional. En el caso de Cuatro, la distribución por nacionalidades refleja que las series que emitió en 2009 provinieron en un 73% de Estados Unidos, en un 21% de Europa y solo un 4% de ellas fueron producidas en España. En el caso de laSexta, la procedencia de su ficción indica que un 74% de lo que se emitió procedía de los Estados Unidos, un 21% fueron series españolas y sólo un 5 procedía de otros países (EGEDA, 2010: 212-213, 218).

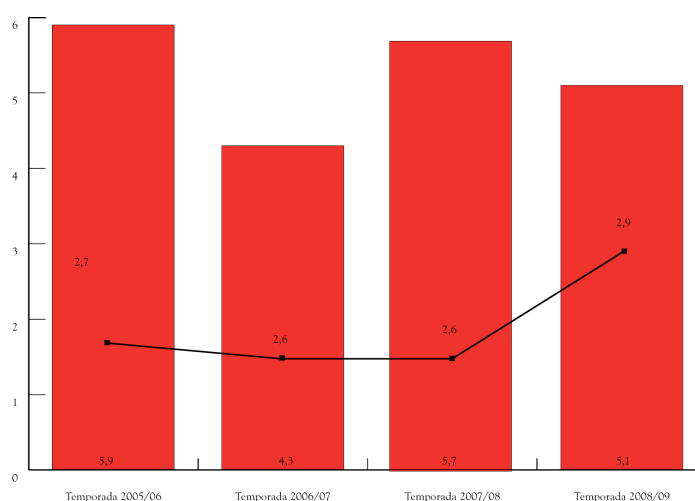
Según los datos del Observatorio Europeo del Audiovisual, la ficción extranjera, con un papel abrumador de la estadounidense, ocupaba un 62,8% de las horas de emisión de las principales televisiones a nivel nacional en 2008. En concreto, fueron las mencionadas laSexta, Cuatro y Canal+, por este orden, las que más apostaron por dichas series con 1.452, 1.202 y 1.031 horas de emisión (EAO, 2009: 184-185).

En Cuatro, las series que destacaron en 2009 fueron *House*, *Dexter*, *Anatomía de Grey* y *Perdidos*; frente a *¿Hay alguien ahí?*, la única serie de ficción nacional con cierto éxito de audiencia (EGEDA, 2010: 212-218). En laSexta, las series de éxito fueron *El mentalista* o *Bones*, a la cabeza de una programación que careció de oferta nacional de ficción de estreno en 2009.

Seguidamente, se encontraba la cadena pública La 2, con 612 horas de emisión. Llama poderosamente la atención que de un total de 862 horas de emisión la producción europea, entre la que se encuentra la española según los datos ofrecidos por el Observatorio, solo ocupe un 4,1% en 2008.

A más distancia en lo que se refiere a horas de emisión de series de ficción, se encontraban Telecinco y Antena 3, las cuales apuestan por la ficción televisiva nacional como primera opción, con unas cifras de 823 y 360 horas de emisión sobre un total de 1.268 y 892 horas respectivamente. Su apuesta por la ficción foránea es exclusivamente por los productos estadounidenses en el caso de Telecinco cuando se refiere a producción, ajena mientras que Antena 3, que tampoco emite ficción procedente de los principales países europeos analizados, emitió un total de 258 horas de emisión de series procedentes que no eran ni Estados Unidos, ni Canadá ni Australia (EAO, 2009: 184-185).

9.10. GRÁFICO. Evolución de las series televisivas españolas generalistas en el periodo 2005-2009



Fuente: Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión (2010), p. 174

Pese a tal predominio norteamericano en general, las series de producción nacional conforman en la actualidad uno de los géneros más rentables para las cadenas generalistas más asentadas, como demuestran los datos de las principales de ellas y el gráfico que refleja la evolución de las series españolas en la televisión generalista en el periodo 2005-2009.

Como se puede apreciar en este último, las cuotas de audiencia de las series españolas en conjunto son muy superiores al tiempo que se dedica a ellas en las pantallas de televisión en términos relativos, si bien dicha relación encuentra su porcentaje más bajo en 2009. En la temporada 2005-2006, las series de ficción supusieron un 5,9% de la audiencia agregada de las cadenas, mientras que su tiempo de emisión supuso solo un 2,7% del total. En la temporada 2006-2007, la relación entre ambas descendió y se fijó en un 4,3% de audiencia agregada por un 2,6% de tiempo total de emisión. En la temporada siguiente, se produjo un nuevo incremento, con un 5,7% de audiencia agregada por un 2,6% del total del tiempo de emisión. Finalmente, en la temporada 2008-2009, las cuotas de audiencias de las series españolas sumaron un total del 5,1% de la audiencia de la temporada, ocupando un 2,9% en total de lo emitido.

Al profundizar sobre la presencia de la ficción nacional, se puede apreciar que esta sigue copando los horarios de *prime time* de forma predominante. Se hace hincapié en que es “en esa franja en la que reside la gran inversión de las cadenas, su motor de enganche, su imagen de marca y, en definitiva, su apuesta más importante de cara a obtener los resultados más importantes de *share*” (Barbero, 2010: 156).

Además, se puede apreciar la aparición de una gran variedad de temáticas, más atrevidas si se quiere, que conviven con fórmulas más convencionales en horario *prime time*. En este sentido, la tradicional dramedia española pierde cierto peso relativo a favor de productos que “supongan un golpe de efecto en lo que el espectador está acostumbrado a ver” (Diego González, 2008: 255).

Por otro lado, se ha producido un crecimiento espectacular de las miniseries en los últimos años, alentadas por la nueva legislación vigente, que permite a las cadenas de televisión descontar las producciones de dichos productos audiovisuales del 5% de inversión obligada en producción independiente europea, y razón por la cual estas están en auge en la gran mayoría de las parrillas de programación españolas. Dicha situación no deja de ser algo paradójica, pues se intenta vender las miniseries como herederas directas de las películas para televisión o *TV movies*, razón por la cual se consiguió que descontaran de las cuotas de producción, siendo dos géneros distintos. Además, la gran mayoría de ellas, como apunta Barbero, se encuentran basadas en hechos históricos o “son *biopics* de personajes muy conocidos, especialmente de la crónica social o rosa” (Barbero, 2010: 161). En concreto, se mencionan los casos de *23F: el día más difícil del rey*, de La 1, y *Felipe y Letizia, deber y querer*, de Telecinco, estrenos que se sitúan en los de mayor número de espectadores en sus respectivas temporadas, 2009 y 2010, para las cadenas que las emitieron.

Del análisis cadena a cadena, se desprende que La 1 es la más seguida en 2009, relevando en el puesto a Telecinco, que lo ha sido durante cinco años consecutivos. Las emisiones más vistas corresponden, como es habitual, a acontecimientos deportivos, en un año en el que RTVE poseía los derechos del principal campeonato futbolístico a nivel europeo. Sin embargo, aunque entre las 50 emisiones más vistas del año,

solamente tres corresponden a series de ficción (FAPAE, 2010: 81), hay que destacar que, por un lado, se rompe la tendencia a la baja en el número de emisiones de series de ficción en La 1 y, por el otro, que tanto las series como las miniseries producidas y emitidas obtuvieron buenos resultados (EGEDA, 2010: 189-194). Entre ellas, junto a la ya mencionada *23F: el día más difícil del rey*, son de destacar *Águila Roja*, producida por Globomedia; *Cuéntame cómo paso*, producida por el Grupo Ganga; y *La Señora y Amar en tiempos revueltos*, ambas de Diagonal TV. En el caso de esta última, ha sido exportada con éxito a Estados Unidos, donde es emitida en versión original en Telemundo¹⁷⁴. En el 2010, La 1 emitió once títulos de series españolas de ficción, de las cuales cinco fueron estrenos. Entre las novedades, destacar *Gran Reserva*, de Bambú Producciones, y *Las chicas de oro*, de la productora de José Luis Moreno (Ibíd, 2011: 216).

Antena 3, por su parte, destaca por el número de producciones de miniseries que estrenó en 2009. En total, fueron seis: *23-F: historia de una traición*, producida por Cuarzo Producciones; *Días sin luz*, producida por Ficciona Media; *Lola Flores*, producida por Dea Planeta; *Marisol*, creada por Sagrera Audiovisual; *Un burka por amor*, producida por New Atlantis; y *Una bala para el rey*, producción de Globomedia.

Además, destacan como series más populares, con varias temporadas de recorrido, *El internado* y *Los hombres de Paco*, ambas de Globomedia. En cuanto a las series de estreno en 2009, sobresalieron *Doctor Mateo*, de Notro Films, y *La chica de ayer*, de la productora Ida y Vuelta. Ambas son adaptaciones de exitosas series estadounidenses que obtuvieron unos índices de audiencia en torno al 10% (Ibíd., 2010: 199-206).

En 2010, Antena 3 destacó por emitir dieciocho productos de ficción española, de los cuales once fueron estrenos. Destacan, los *biopics* sobre personajes históricos españoles y series convencionales que obtuvieron éxito como *Hispania*, *Karabudjan* y *Museo Coconut* (Ibíd., 2011: 228).

Telecinco emitió un total de 18 series españolas de ficción, de las que ocho fueron estrenos y diez renovaciones. Entre las primeras, destacan *A ver si llego*, de Alba Adriática, y *Acusados*, de Ida y Vuelta. Entre las segundas, destacan *Aída*, de Globomedia; *Camera Café*, coproducida por Magnolia TV y la propia Telecinco; *Escenas de matrimonio*, de Alba Adriática; *Hospital Central*, en coproducción con Videomedia; así como *Yo soy Bea* y *Sin tetas no hay paraíso*, realizadas por Grundy.

Por otro lado, Telecinco, al igual que el resto de las cadenas, comenzó a producir miniseries, tales como *La ira* o *Paquirri*, aprovechando así el resquicio legal para descontar porcentajes de inversión a las cuotas europeas.

Del mismo modo, se debe destacar el éxito de las diferentes versiones de la franquicia *C.S.I.*, cuyos capítulos consiguen colarse entre las emisiones más vistas en las televisiones españolas y son un valor seguro y excepcional en horario *prime time*.

En 2010, Telecinco emitió catorce series españolas, cuatro menos que el año anterior. Además, se debe señalar que nueve fueron estrenos y cinco renovaciones. De los nueve estrenos, seis productos fueron miniseries y tres series convencionales. Destacan: *Tierra de lobos*, producida por Multipark; *Felipe y Letizia*, de Brutal Media; y *Vuelo IL8714*, de Mecanismo Films.

¹⁷⁴ *El Mundo* (14-VII-2009).

9.5. Los procesos de internacionalización de la ficción televisiva española

Al igual que sucede en otros órdenes de la vida económica y social, el proceso de globalización económica y concentración empresarial se pone de manifiesto en el sector de la producción audiovisual y supone un nuevo factor condicionante de los futuros proyectos audiovisuales, entre los que se encuentra la ficción televisiva, así como de las estrategias de internacionalización.

La internacionalización de los productos de ficción televisiva españoles ha sido, muy a pesar de sus productores, anecdóticos a nivel global, pese al crecimiento del sector en los últimos quince años y a que productos aislados de las empresas productoras punteras sí han conseguido traspasar, y con éxito, nuestras fronteras. Como señalaba un informe elaborado por Prodescón para FAPAE e ICEX en 2001, “el sector de la producción audiovisual no ha logrado todavía consolidar un suficiente nivel de internacionalización a pesar de las importantes mejoras de sus productos, tecnología, profesionales, *star system*, etc., y a pesar, incluso, de su importante posición en el contexto industrial y de mercado a nivel internacional” (FAPAE, 2001: 152).

Varios años más tarde, los avances, aunque crecientes, se pueden definir como tímidos. Dicho esto, la exportación de productos audiovisuales, especialmente de series de televisión, es una de las principales bazas de futuro con las que cuenta el sector, tal y como atestiguan en este sentido los movimientos de los diversos agentes económicos.

Las palabras de Pedro Pérez, presidente de FAPAE, en enero de 2011, así lo afirman. En tono irónico pero muy real, aseguraba que a las empresas españolas les faltaba “dar el salto” en cuanto a la internacionalización de sus productos audiovisuales, pues su peso a nivel global rondaba el 4% a finales de año (FAPAE, 2009), pero que, sin embargo, la otra cara de la moneda dejaba ver que seguía existiendo “un 96% que conquistar”¹⁷⁵.

Las formas que las series españolas tienen para afianzarse en el exterior consta de variadas fórmulas: se pueden vender los derechos de emisión, o los guiones; en otros casos, también se coproduce con una productora local y la productora española colabora en trabajos de asesoría.

9.11. CUADRO. Evolución de las ventas internacionales del mercado de la televisión

	2003	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
Exportación TV	29	28,1	3,1%	29,6	5,3%	35,6	19,9%	35	1,4%	36,6	4,4%	39,1	6,8%	42,7	9,2%

Fuente: Base de Datos Informa/FAPAE

El periodo entre 2002 y 2004 presentó una clara ralentización en el volumen de ventas debido, entre otros factores, a la caída de precios de los productos (FAPAE, 2005: 17) como consecuencia de la crisis publicitaria vivida en aquellos años. No obstante, el año 2005 supuso un cambio positivo que, con la excepción de los resultados de 2007 cuando se produjo una caída del 1,5%, se mantiene a lo largo del lustro. En 2006, el crecimiento puede ser calificado de espectacular, en torno al 20%.

¹⁷⁵ ABC (25-I-2011).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

Este hecho refleja el impulso de los productos televisivos españoles en los mercados internacionales.

El sector de la televisión, según datos de FAPAE, suponía en 2009 el 48% del total de las exportaciones del global de los contenidos audiovisuales, frente a un 52% de los contenidos cinematográficos (FAPAE, 2010: 40) y el 57,6% en 2010 (Ibíd., 2011: 61). Como se puede apreciar en el cuadro 9.11, el crecimiento de las exportaciones televisivas españolas es positiva llegando a 42,7 millones de euros en el último año analizado. Sin embargo, a falta de más datos, cualquier comentario sobre las exportaciones de ficción nacional deben reducirse, salvo excepciones, a casos concretos en los que una productora ha conseguido colocar una serie determinada en un mercado señalado, ya sea para su adaptación local o como producto terminado.

En cuanto a la procedencia geográfica de las ventas internacionales de la producción audiovisual española —cine y televisión—, esta se encuentra altamente concentrada en Europa. Tan solo la Unión Europea fue el punto de destino del 61,5% de las ventas internacionales de productos audiovisuales españoles en 2009. Además, el mercado estadounidense, tradicionalmente el tercer mercado de los productos audiovisuales españoles tras el nacional y el europeo, fue relegado de tal puesto por el mercado latinoamericano.

En ese mismo año, Latinoamérica supuso el 11% de las ventas internacionales y un 8,6% de Estados Unidos. Por ello, el presidente de FAPAE considera los mercados de Estados Unidos y América Latina como la "vía natural de crecimiento" para el audiovisual español¹⁷⁶. Las ventas internacionales al área geográfica que engloba a los países asiáticos también es digno de mención, con 6,8% a finales de la década, pues es quizá el mercado con mayor potencial para los productos nacionales (ibíd.: 42).

No obstante, parece incuestionable que el sector televisivo —y en especial el subsector de la producción de ficción televisiva— debería realizar un serio esfuerzo para asegurarse un alto grado de internacionalización. Con ello conseguiría un alto índice de competitividad y presencia en el mercado global y, por consiguiente, una suficiente capacidad de desarrollo como sector industrial.

Por un lado, es de reseñar en ese intento el papel del ICEX, que ha desarrollado durante quince años un plan para la internacionalización del sector audiovisual tanto de cine como de televisión en colaboración con FAPAE. Actualmente, sus actividades se centran en cinco campos (EGEDA, 2010: 757-758):

- Incremento de la presencia de las empresas españolas en los principales mercados.
- Refuerzo de la promoción internacional de las empresas españolas en el exterior.
- Fortalecimiento de las estructuras de venta mediante consorcios de exportación.
- Formación y asesoría legal y tecnológica.
- Desarrollo de programas concretos de internacionalización de la empresa.

¹⁷⁶ ABC (25-I-2011).

Para ello, *Audiovisual From Spain*¹⁷⁷ es la marca paraguas de las empresas españolas del sector de contenidos de cine y televisión en el exterior. La marca cuenta con el apoyo principal del ICEX y de FAPAE, así como de otras instituciones nacionales y autonómicas.

Los mercados objetivo varían en base del subsector que se trate en cada caso, aunque, en líneas generales, estos se concentran en la Unión Europea, Estados Unidos y Latinoamérica. En cuanto a la ficción televisiva, sería importante destacar el caso de Francia, donde sus canales de televisión acogen bastante bien las producciones españolas. Asimismo, se está prestando una especial atención a los mercados potenciales de gran interés como son los asiáticos, con China, Japón y Corea a la cabeza.

Por otro lado, algunas productoras parecen haber entendido en qué escenario se desarrollarán las principales oportunidades en el futuro. En tal sentido, hay que reseñar el papel de Globomedia, que se ha convertido en un referente en la exportación de productos originales a los principales mercados europeos y latinoamericanos a través de *Imagina International Sales*, su plataforma de distribución internacional creada en 2007.

Algunas de sus series más famosas han sido exportadas, generalmente como adaptaciones, a los principales mercados europeos y mundiales.

Según la información de la propia productora¹⁷⁸, *7 vidas* fue adaptada en Francia, Italia y Turquía —emitida por la plataforma Digiturk—, así como vendida en formato original a Portugal. Además, su *spin-off Aída* fue vendida a Chile, Grecia, México e Italia.

Un paso adelante se adaptó en Francia, Alemania, Serbia, Italia, Portugal, Grecia, Eslovaquia, Hungría, Bulgaria, Cuba, Perú y Chile.

La adaptación de *Los hombres de Paco* ha tenido gran éxito en Italia, Grecia y Rumania. Del mismo modo, su versión original fue emitida en Bulgaria, República Checa, Eslovaquia, Serbia, Bosnia, Croacia, Hungría, Polonia, México y Puerto Rico.

La lata de *Cuenta Atrás* también fue vendida a distintos países, entre ellos Vietnam, Líbano, Siria, Jordania, Arabia Saudí u Omán y varios países latinoamericanos —estos últimos a través de su venta a DirecTV—, y fue estrenada en Alemania la productora MME/Filmpool del grupo All3Media para su estreno en RTL.

Los Serrano, además de cosechar grandes audiencias en España, también fue adaptada a Italia, Francia, Portugal, Grecia, Turquía, República Checa y Finlandia. Del mismo modo, la lata de la serie se vendió en Rusia, Rumania, México, Chile, Uruguay, Eslovenia, Croacia, Bosnia, Montenegro, Serbia, Macedonia.

El internado, uno de sus productos estrella, fue vendida a México, Venezuela, Argentina, Chile y Colombia. Además, ha sido adaptada en Francia —producida por Gaumont/Leonis-Marathon para su emisión en M6¹⁷⁹—, y vendida a varios países del Este de Europa, donde se puede ver a través del canal de pago AXN.

A diferencia de otros países de nuestro entorno, no existen en España empresas dedicadas exclusivamente a la distribución y comercialización de producto audiovisual

¹⁷⁷ <http://www.audiovisualfromspain.com>

¹⁷⁸ <http://www.globomedia.es>

¹⁷⁹ <http://www.globomedia.es/noticias/14-09-09.htm>

español para televisión, con la excepción de Imagina International Sales y de la reciente Vértice Sales. Es el productor o el canal de televisión quien asume directamente la tarea de las ventas internacionales. En cuanto al género de producto más demandado entre los compradores, continúa siendo la ficción, en su más amplio sentido.

Aun así, la ficción cien por cien española está consiguiendo, poco a poco, viajar al extranjero¹⁸⁰. Otras productoras, aunque en menor medida, también han conseguido colocar sus productos en diversos mercados internacionales. *Cuéntame cómo pasó*, del Grupo Ganga, es una de las ficciones que más se ha comercializado en los últimos años vendiéndose, entre otros, en Finlandia, Puerto Rico, México, Portugal e Italia —estas tres últimas han hecho su propia versión—; Plural Entertainment cerró un buen número de acuerdos con distribuidores y canales de televisión de países del Este de Europa, vendiendo a la cadena de televisión TV3 de Rusia el formato *Hay alguien ahí*¹⁸¹; Notro TV vendió la idea de *La familia Mata* en Italia y Grecia; *La Señora* y *Amar en tiempos revueltos*, ambas de Diagonal TV, consiguieron llegar al mercado hispano norteamericano con su venta en México y Estados Unidos respectivamente; y Miramón Mendi consiguió vender su exitosa *Aquí no hay quien viva* en Argentina, Chile, Francia, Portugal, Italia, México, Colombia, Grecia y Estados Unidos.

¹⁸⁰ *El País* (11-VIII-2008).

¹⁸¹ <http://www.cineytele.com/noticia.php?id=29199>

10. El sector de la producción independiente en España

10.1. Introducción

El crecimiento del sector de la producción audiovisual lo sitúa como un segmento cada vez más importante en el ámbito de la industria audiovisual, tanto en volumen de producción como en número de productoras. Según los datos de FAPAE y de ICAA, la facturación total del sector de la producción audiovisual independiente en 2008 fue de 2.278 millones de euros y el número total de empresas activas dedicadas a la producción televisiva en el mismo fue de 189 (FAPAE, 2009: 34).

Sin embargo, como desde las mismas fuentes se reconoce, dicho análisis continúa entrañando una gran dificultad debido a la ausencia de datos económicos oficiales para el sector audiovisual. Del mismo modo, se registra un número muy elevado de empresas que producen poco o muy poco cada año; los términos contractuales que enmarcan las producciones no están muy bien especificados y pueden acarrear un grado importante de inestabilidad; y existe cierta mezcla en un mismo saco de las condiciones legales de producción que se refieren a las productoras de cine, a las de televisión, a las productoras propias, a las independientes y a las coproducciones (Fernández Beaumont, 2005).

Como bien señala Guerrero, durante los últimos quince años se ha producido un doble proceso: una atomización de la industria de la producción y una concentración de la actividad (Guerrero, 2010a: 188). Tales circunstancias han conducido a una fragmentación de la industria de la producción de contenidos.

Por un lado, la propia dinámica operativa del sector, la alta tasa de trabajo temporal y la variabilidad en el número de producciones anima a la creación de pequeñas productoras, con alta rentabilidad en el caso de producirse el éxito de un producto, pero con escasa o nula sostenibilidad empresarial.

Un número alto pero indeterminado de productoras realiza, como se verá más adelante, una producción accidental, aquella en la que la empresa solo realiza planes a corto plazo y cuyo sistema de producción consiste en realizar un proyecto sin saber si habrá otro después. En el sector audiovisual, más allá de las productoras integradas y del caso español, es la forma más habitual de producción (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 59). Entre otras características, este tipo de productoras destacan por su poca fuerza financiera.

Por otro lado, el análisis del sector de la producción audiovisual desvela un núcleo duro de empresas que domina el sector, tanto en volumen de producción como en facturación. Por tanto, existe también una gran concentración de la actividad de producción en pocas y grandes productoras. Son empresas que, a pesar de tener capacidad para producir todo tipo de contenidos, tienden cada vez más a la especialización por géneros en su faceta productiva, aunque también a la diversificación de actividades a lo largo de toda la cadena de valor de la industria audiovisual, tendencia natural de un mercado hipercompetitivo y con habitual predominio de la integración empresarial.

10.2. ¿Qué se entiende por producción independiente?

En primer lugar, señalar que la Ley General del Audiovisual vigente en España desde 2010 señala que el productor independiente es aquella “persona física o jurídica que asume la iniciativa, la coordinación y el riesgo económico de la producción de

contenidos audiovisuales. El productor independiente es la persona física o jurídica que produce esos contenidos, por iniciativa propia o por encargo, y a cambio de contraprestación los pone a disposición de un prestador de servicio de comunicación audiovisual con el que no está vinculado de forma estable en una estrategia empresarial común”.

Mariano Cebrián Herreros, en su conocido diccionario de radio y televisión, define la producción independiente como “la entidad que sin estar vinculada a ninguna emisora en particular produce programas para vendérselos a ellas” (Cebrián Herreros, 1981).

Del mismo modo se manifiestan la directiva 89/552/CEE de Televisión sin Fronteras y sus posteriores revisiones, que hablan de productor independiente como de “la persona física o jurídica que no sea objeto de influencia dominante por parte de las entidades de radiodifusión televisiva por razones de propiedad, participación financiera o de las normas que le rigen” y entiende “que existe una influencia dominante, directa o indirecta, por razones de propiedad o participación financiera, cuando las entidades de televisión posean más del 50% del capital suscrito en la empresa productora, dispongan de la mayoría de los votos correspondientes a las participaciones emitidas por la misma o pueda designar a más de la mitad de los órganos de administración o dirección” (Comisión Europea, 1989).

Javier Bardají Hernando y Santiago Gómez Amigo definen el subsector de la producción independiente como el “eslabón imprescindible dentro de la cadena de valor del sector audiovisual” y “responsable de la mayoría de los programas de éxito en España, tanto desde el punto de vista de la audiencia como desde el económico” (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004).

El nacimiento de la producción independiente en España estuvo directamente vinculada a la hegemonía de la programación de las series de producción propia como motores básicos de las cuotas de audiencia de las cadenas y como elemento clave de su imagen de marca (García de Castro, 2002). La presencia de un alto número de series de ficción suele ser un buen síntoma para la producción independiente, ya que se trata de un género relativamente costoso y que necesita de altos presupuestos para desarrollar cada espacio en la parrilla de programación.

A pesar de que la cifra de series que se producen a día de hoy se ha reducido en comparación con las del inicio de siglo, este comportamiento se debe a que existe una mayor continuidad de las series emitidas: se emiten menos, pero también son menos los espacios retirados si se compara con fechas posteriores. Lo que es bien cierto es que este número, teniendo en cuanto el alto coste de producción de una serie, continúa siendo demasiado alto. De 49 series estrenadas entre 2000 y 2006, solo permanecieron en parrilla 8, cifra claramente exagerada.

Por otro lado, el sector industrial de compañías de producción denominadas independientes muestra un grado real de dependencia variable, “ya que en la mayoría de ocasiones utilizan los equipos técnicos e incluso humanos de las propias televisiones que con posterioridad emitirán los productos audiovisuales. Además, algunas de estas productoras han sido adquiridas o creadas por grupos de comunicación con intereses en la difusión televisiva e, incluso, algunas de las productoras más potentes han emprendido el camino de la integración vertical descendente y han entrado en el

accionariado de cadenas televisivas. En cualquier caso, a efectos nominales [...] se consideran tales compañías como independientes ya que la producción de programas se realiza por parte de una empresa ajena a la que los emite, aunque puedan tener vínculos accionariales entre ellas” (Fernández Quijada, 2009a: 194).

A día de hoy se puede afirmar que muchas productoras no son más que satélites de las televisiones, ya sea a través de la externalización de la producción, ya sea a través de la compra o creación de filiales de producción (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 28).

Este hecho no es nuevo ni exclusivo del sistema televisivo español pues, como se analizó, por un lado, la elección de una legislación u otra determina qué tipo de sistema se desarrollará y, por el otro, los costes de producción unitarios decrecientes y la inherente tendencia a las economías de escala de la televisión determinan de forma inevitable el comportamiento de las cadenas y de sus empresas subsidiarias a la integración.

Dicha situación ya se produjo en Estados Unidos hace décadas, cuando las televisiones, en un doble intento de zafarse de la presión legislativa y también del poder de los históricos grandes estudios de Hollywood, comenzaron a crear y a permitir la creación de productoras de mediano y pequeño tamaño muy cercanas a su órbita de actuación, que a su vez les ofrecían productos interesantes a un menor coste relativo con los que cubrir sus necesidades de programación con gran éxito.

Algunos autores van más allá y señalan que, debido a la dependencia que las productoras tienen frente a las televisiones, “la producción [verdaderamente] independiente no existe en España. Ello se debe a que las productoras no trabajan motu proprio para luego vender sus productos a los canales de televisión, sino que son estos últimos los que financian casi la totalidad de la producción. Esta fórmula se asemeja a la producción propia, aunque la verdadera producción propia sería la que realizan las televisiones con sus propios medios técnicos, es decir, con el personal y las infraestructuras de la casa” (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 1999). Según tal visión, el factor determinante en el escaso desarrollo de un verdadero sector de la producción es la no posesión de la propiedad —o copropiedad— de la obra audiovisual ni de los derechos de formato, si se diera el caso.

Lo cierto es que las opciones para una cadena de televisión en lo que a producción se refiere pasan por la producción propia o la producción ajena, es decir, hacer sus propios programas o comprarlos ya producidos.

Dentro de la primera, aquella originada total o parcialmente desde la cadena, se distingue, a su vez, entre producción interna —la totalmente realizada por el operador con sus propios recursos—, y producción externa, ya sea esta financiada, asociada o realizada en coproducción. Por producción ajena se entiende la compra de derechos de antena de programas producidos sin colaboración de la cadena, ya sean productos nacionales o importados (Bustamante, 1999: 108).

En los últimos años se ha consolidado la tendencia a utilizar la forma de producción propia externa, en especial la financiada, debido a que permite una mayor flexibilidad creativa, un ahorro de gastos de desarrollo por parte de las cadenas, una delegación del riesgo de ejecución —factor importante y peligroso, sobre todo en

ficción, y que es traspasado a la empresa productora¹⁸²— así como la existencia de una legislación proclive a reforzar la estructura empresarial de productoras independientes. En este sentido, “la entrega del producto totalmente terminado y listo para emitir es un procedimiento poco utilizado en España, ya que las emisoras prefieren participar en la producción y controlar de forma más directa el resultado final” (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004: 37).

De forma más práctica, actualmente se entiende como producción independiente, “la producción realizada por empresas del sector audiovisual para una cadena. Normalmente se hace mediante un encargo específico por parte del canal. Puede ser bien mediante coproducción, donde la cadena pone todos los medios técnicos y la productora independiente la creatividad y la dirección artística, o bien que la productora entregue el programa totalmente terminado a la cadena para que esta solo tenga que emitirlo” (Irisarri, 1999). Sin embargo, no se puede dejar de reseñar que el grado efectivo de independencia de las productoras, factor clave en el desarrollo del sector, es limitado (Diego González, 2004).

De este modo, la característica básica de las productoras independientes de televisión que las diferencia de la producción ajena como proveedores de contenido para la televisión viene dada por la exclusiva especialización de la producción enfocada a otros operadores, generándose básicamente una única ventana de explotación —la televisión— para la que producen series de ficción y otros programas específicos, y con una característica diferencial respecto de la producción ajena, que será su carácter o adaptación al mercado y gustos locales.

Enrique Guerrero, haciendo un esfuerzo por completar la definición de producción independiente, identifica dos subtipos más: la producción propia externa semiindependiente, “aquella en la que la cadena externaliza la producción de un programa asociándose a una empresa o delegando en ella parte o la totalidad de la ejecución, cuando existe algún tipo de vínculo entre ambas, ya sea de propiedad o motivado por algún acuerdo de producción preferente o en exclusiva”, y la producción propia externa independiente, “aquella en la que la cadena externaliza la producción de un programa asociándose a una empresa o delegando en ella parte o la totalidad de la ejecución, cuando no existe ningún tipo de vínculo entre ambas, sino exclusivamente un contrato de producción para un contenido determinado” (Guerrero, 2010a: 205).

En cambio, el origen de la producción ajena está en compañías con distintas ventanas de explotación para los contenidos que producen, en los que la televisión no deja de ser un mercado definitivo para la consecución de la rentabilidad de las distintas producciones realizadas” (Villanueva Galobart et ál., 2008: 152-153).

De esta forma, se identifican cinco características estructurales del sector de la producción a finales de la década (ibíd.: 155): reducido tamaño y juventud; fragmentación empresarial; escasa profesionalización; debilidad financiera y concentración de la producción.

Lo que parece lógico señalar es que, a pesar de la buena salud de la que goza el mercado de la llamada producción independiente, actualmente el control de los productos corresponde a las cadenas, hasta el punto de que los programas producidos

¹⁸² En este tipo de producción, las empresas de televisión, las cadenas, tan solo asumen el riesgo empresarial del producto.

completamente por las productoras son una excepción dentro de la amplísima mayoría de coproducciones entre cadenas y productoras. Por tanto, llamadas independientes o no, las productoras ven cómo, tras el pago de una determinada cantidad de dinero, sus derechos sobre el proyecto ejecutado se evaporan manteniendo, salvo excepciones, su status de meras prestadoras de servicios.

10.3. Evolución histórica del sector de la producción independiente en España

El éxito que actualmente poseen las productoras independientes españolas que se dedican a la ficción tiene la peculiaridad de que se ha producido en un brevísimo periodo de tiempo si se compara con lo sucedido en otros países. El inicio de las emisiones de las televisiones privadas a principios de los años noventa y el inicial fracaso de las políticas programáticas —que combinaban producción propia interna y producción ajena— con las que las cadenas comenzaron su andadura, supusieron una gran oportunidad para las empresas proveedoras de contenido, que vieron la posibilidad de abastecer la ingente demanda de las por aquel entonces nuevas cadenas y así desarrollarse, en algunos casos, con notable éxito.

Actualmente, la TDT y la multiplicación de la oferta está permitiendo la consolidación relativa de las productoras pues, por un lado, fruto del clima económico reinante, las cadenas de televisión necesitan apostar más por ellas para convertir sus costes fijos en costes variables y, por el otro, existirá en un futuro próximo la necesidad de un contenido de calidad y diferenciado que las permita alcanzar mayores grados de competitividad (ibid.: 156).

Si bien un estudio a nivel europeo revelaba que la producción independiente había caído a niveles muy por debajo de lo que el propio sistema español podía ofrecer en 1992 (Jezequel, 1993), no es menos cierto que a partir de mediados de la misma década sufrió un gran despegue, auspiciado por el éxito de algunas de sus producciones de ficción anteriormente comentadas. Tal y como apuntan Bustamante y Álvarez Monzoncillo, “la caída en audiencias de las series norteamericanas, la mejor gestión de la creatividad y la reducción de costes de este tipo de productos fueron las razones fundamentales que explican este resurgimiento, además de una mejor adecuación a la estrategia comercial de las cadenas y su aportación fundamental a su imagen de marca” (Bustamante y Álvarez Monzoncillo, 1999). Así, dichas prácticas “para las cadenas suponía poco riesgo y no excesivas inversiones en la medida que la producción por encargo presentaba esas ventajas frente a la utilización de equipos humanos y técnicos propios” (Bustamante y Álvarez Monzoncillo, 1998).

Como señala Medina, “la demanda creciente de programas ha contribuido a fortalecer los proyectos empresariales de las productoras, que han pasado de producir un programa al año a producir tres o cuatro y a que algunas se puedan especializar en géneros concretos” (Medina Laverón, 2005a: 119-120). Entender la situación actual pasa por recordar la evolución del propio sector de la producción, que tanto la ha condicionado y determinado en la última década.

10.1. CUADRO. Evolución de la facturación y empleo directo del sector de la producción audiovisual

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Facturación	1.081	1.259	1.409	1.499	1.533	1.695	1.726	1.869	2.088	2.278
Empleo directo	6.304	8.093	8.634	8.608	7.692	8.760	8.952	10.349	12.466	13.853

Fuente: Base de datos Informa/FAPAE

En el año 2000, según datos de GECA, las cadenas de televisión invirtieron un total de 47.000 millones de las antiguas pesetas en el sector de la producción independiente en España. De ellas, 29.000 millones fueron dedicados a la producción de ficción televisiva. Del total surgieron 12.355 horas de programación (GECA, 2001: 346; FAPAE, 2000: 23).

En el 2001, la producción independiente mantuvo el dominio en *prime time* gracias a sus productos de ficción y entretenimiento. La inversión total ese año por parte de las cadenas fue de 300 millones de euros, y el retorno de los ingresos se debió en un 56% a los productos de ficción. De un total de 13.458 emisiones de empresas de producción independientes, en torno a 5.000 de ellas se dedicaron a productos de ficción españoles (GECA, 2002: 336; FAPAE, 2001: 12).

En los dos años posteriores, 2002 y 2003, como se puede apreciar en el cuadro 10.1, el ritmo de crecimiento aminora llegando, incluso, a reducirse levemente el número de empleos directos que el sector generaba. Esto es así porque, como señalaban desde GECA, la estrategia de las cadenas que optaron por el fomento de la producción propia en régimen interno, e incluso la creación de productoras dentro de las cadenas, provocó el descenso del tiempo de producción independiente (GECA, 2005: 120) y esto, a su vez, condujo a una menor facturación y necesidades de contratar personal.

En el año 2004, fueron ciento cuarenta las productoras que realizaron, al menos, un programa. La atomización sigue siendo la principal característica del sector, aunque bien es verdad que existen seis o siete productoras que se reparten la gran parte del pastel de la producción a nivel nacional en cuanto a ficción se refiere. Las compañías con mayor volumen de producción son Zeppelin TV, Gestmusic Endemol, Globo Media, Europroducciones, Videomedia, Bocaboca, etc.

Analizando los últimos y rápidos acontecimientos que se han producido en el sector, el proceso de concentración parece ser la tendencia en los próximos años y tomará cierto protagonismo. Unas cuantas productoras —pocas, a nivel nacional, y con miras al mercado internacional— controlarán el sector, creando alianzas con las cadenas y alzando, un poco más, las barreras de entrada en el negocio. Las exigencias de las cadenas televisivas son mucho mayores cada vez y los costes de producción se elevan en el contexto de máxima competitividad en el que suelen jugarse su supervivencia las series de ficción españolas.

En 2005, la inversión en producción independiente ascendió a 1.726 millones de euros (FAPAE, 2005: 15). Asimismo, se pueden identificar dos puntos geográficos que bien podrían recibir la denominación de *cluster* de producción audiovisual en España. Solo Madrid y Cataluña concentraron el 88% de las actividades del sector en lo referente a facturación en 2005, con un 47 y 41% respectivamente. En el mismo sentido, en cuanto a la creación de empleo, Madrid concentraba el 57% ese mismo año (FAPAE, 2006: 17).

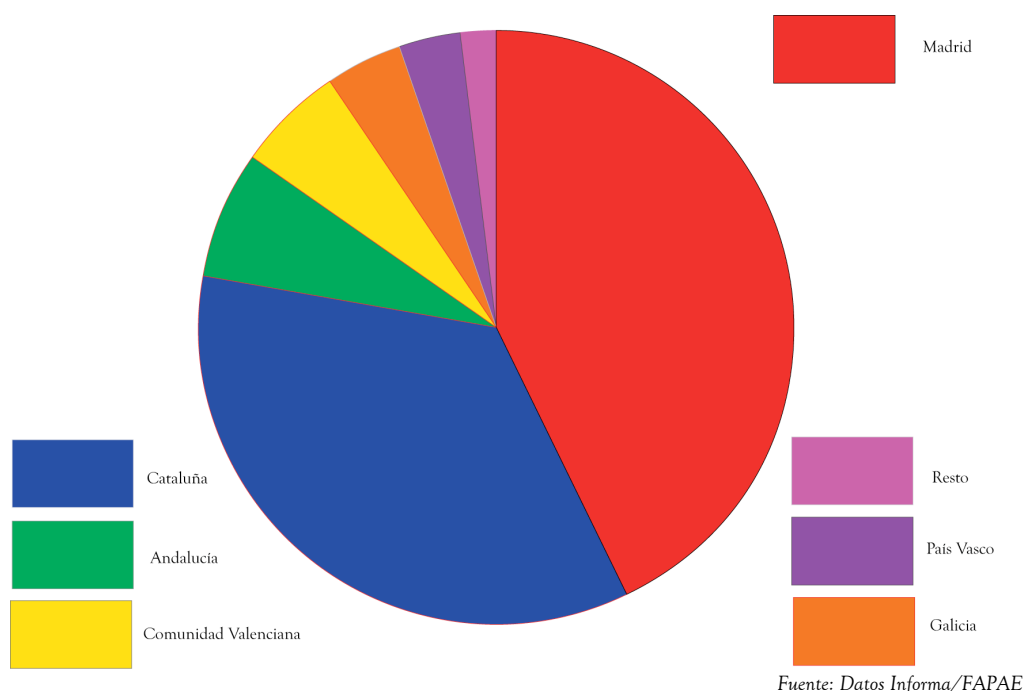
El término *cluster* fue acuñado por Porter en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), en el que consideraba que la agrupación de

empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. Esos cuatro polos son: las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, los sectores de apoyo y afines y la rivalidad y estrategias de las empresas del sector.

Los objetivos de los *cluster* suelen ser, entre otros muchos, promover la competitividad y la internacionalización, algo que en España parece vital si se quiere continuar con el desarrollo natural del sector, una vez superadas diferentes etapas de madurez. Para ello, los *clusters* se extienden verticalmente en la cadena de valor incluyendo a proveedores e industrias auxiliares y lateralmente —horizontalmente o transversalmente— hasta la tecnología y sectores relacionados. Muchos además suelen incluir instituciones públicas, educativas —universidades, centros especializados de formación...—, parques tecnológicos y servicios de información, reciclaje y apoyo técnico.

La formación de *clusters* regionales también supone una mayor y mejor utilización de los mecanismos públicos a nivel nacional. Estos, encarnados en los planes sectoriales del ICEX y de FAPAE principalmente, ofrecen un impulso a los objetivos de mejora de la competitividad empresarial en el sector audiovisual en términos de productividad e internacionalización.

10.2. GRÁFICO. Distribución de la facturación del sector de la producción audiovisual por comunidades autónomas en 2008



En este caso, la región de Madrid acoge a todas las cadenas generalistas del país y cuenta con catorce universidades, además de centros de investigación de gran prestigio y más de setecientas empresas. A falta de un mayor apoyo financiero¹⁸³ y una más sólida conciencia de focalización en mercados internacionales, las empresas de producción

¹⁸³ El trabajo *Study on the Role of Banks in the European Film Industry*, auspiciado por el programa MEDIA, a pesar de decantarse principalmente por el estudio del caso cinematográfico, puede servir como introductorio en el análisis de la importancia del sector financiero para el desarrollo de la industria de producción audiovisual.

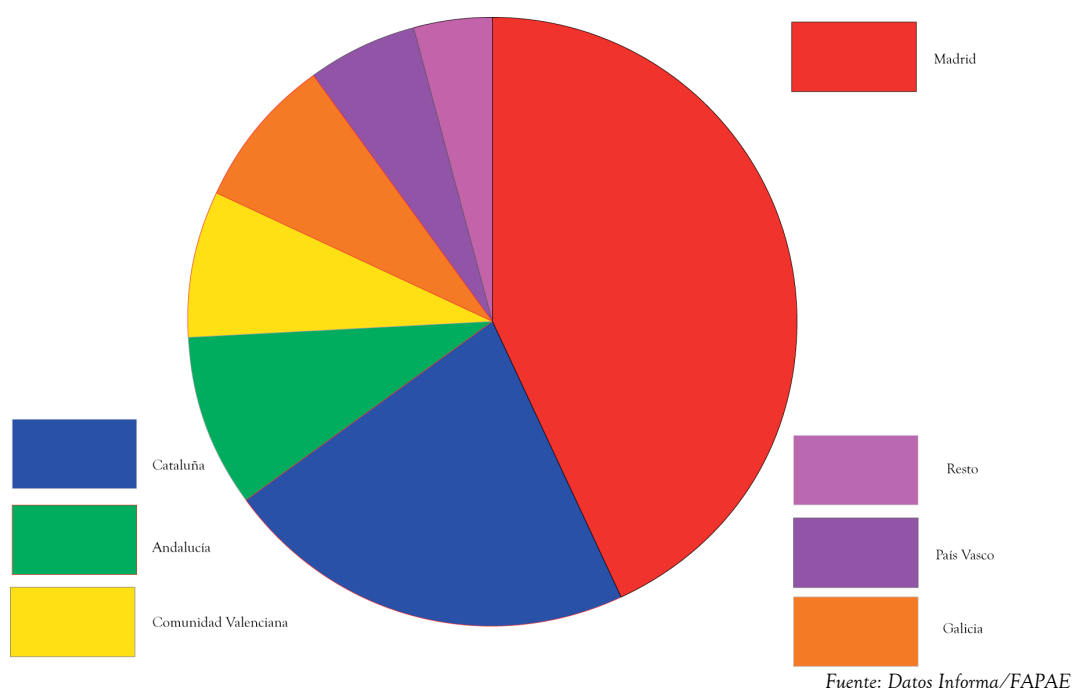
independiente en España deberían aprovechar la dinámica económica de los *clusters*, pues genera beneficios y fuertes externalidades a los actores económicos involucrados y, por ende, a la economía en su conjunto, como consecuencia de los efectos de los derrames de conocimiento que fomentan la innovación, contribuyendo al aumento de la productividad y a la consecuente mejora de la competitividad.

Como demuestra el gráfico 10.1, así como los artículos publicados por diferentes autores relativos a la producción independiente en diversas comunidades autónomas (Fernández Soriano, 1999; Vacas, 1999; Fernández Quijada, 2008, 2009a, 2009b, 2010), la creación de múltiples canales autonómicos ha supuesto a su vez la creación de cierta masa productiva en el sector televisivo en diferentes regiones que antes no la poseían, auspiciados sin duda por la visión política del sector audiovisual y, en concreto, del subsector de la producción de contenidos como sector estratégico en el futuro.

En ellas, el peso de diversos *clusters* autonómicos es importante a la par que interesante de reseñar. En este contexto, destacan el Cluster Audiovisual Galego (CLAG), el Cluster Audiovisual de Euskadi (EIKEN), el Cluster Audiovisual Valenciano (CEDAV) (Vallejo Peña, 2009), al margen de las ya consolidadas Comunidad de Madrid y Cataluña y del muy reciente Cluster Digital y Audiovisual de Andalucía (Cland).

Tal circunstancia ha provocado que, en un periodo de tiempo relativamente corto, diversas comunidades autónomas —Andalucía, Comunidad Valenciana, Galicia y País Vasco— hayan incrementado su peso en el total de la facturación a nivel nacional, así como en los porcentajes de empleo directo.

10.3. GRÁFICO. Distribución del empleo en el sector de la producción audiovisual por comunidades autónomas en 2008



Hasta tal punto se ha producido dicho crecimiento que los porcentajes que antes ocupaban Madrid y Cataluña, aunque continúan siendo importantes, se han visto reducidos de forma evidente. Si bien ambas comunidades continuaban concentrando un 78% de los 2.278 millones de euros de facturación total del sector en 2008 —42,9 y

34,8% respectivamente—, el peso de Andalucía se había visto incrementado ese mismo año hasta el 7,1%; el de la Comunidad Valenciana hasta el 5,6%; el de Galicia hasta el 4,4%; y el del País Vasco hasta el 3,3%.

Del mismo modo, el 57% del total del empleo directo que Madrid representaba en 2005 se ha visto reducido a un peso relativo del 43,1% de los 13.853 empleos directos del total en 2008, mientras que el de Cataluña se mantuvo en torno al 21%. El resto de comunidades que más empleo atrajeron fueron Andalucía, con un 9,2% del total en 2008; Galicia, con un 8%; Comunidad Valenciana, con un 7,9%; y País Vasco, con 5,7% (FAPAE, 2009: 37).

Sin embargo, el sector de la producción audiovisual se enfrenta a una mayor concentración en pos de una reducción de costes que, poco a poco, le permita invertir su por ahora limitado poder de negociación frente a las cadenas y una mejor gestión de sus activos, realizándola de forma más profesional y orientándola a los nuevos medios.

Como ya se anunció, un núcleo duro de empresas —cinco, seis o siete según el baremo que se tome y que se analizarán más tarde— domina el sector a nivel nacional, tanto en volumen de producción como en facturación. A medida que van madurando, estas empresas comienzan a diversificar sus funciones abordando actividades que dotan y agregan más valor a sus productos.

En este punto, es relevante señalar una nueva concepción económica de la creación y distribución audiovisual que va cogiendo peso a medida que la convergencia tecnológica se hace más plausible y que tiene su base en un enfoque transmediático de los productos audiovisuales, así como en el poder del *marketing* y las marcas y la integración de actividades relativas a la concepción del producto. Imagina, Gestmusic Endemol o Vértice 360° son las empresas españolas que representan los más claros ejemplos en lo que se refiere a producción audiovisual.

10.4. La desigual relación entre cadenas de televisión y productoras independientes

De forma habitual se produce el gran error de no diferenciar entre las diversas modalidades de producción propia externa aunque ambas, según el *Libro Blanco del Audiovisual* de 2000, las define como encargos de producción (Écija Bernal, 2000). Para establecer tal distinción, se partirá del patrón elaborado por Enrique Bustamante (Bustamante, 1999: 108) para, posteriormente, intentar matizar todas y cada una de las modalidades de producción que hoy día se dan en el mercado televisivo.

En la producción financiada o “llave en mano”, el 100% de la financiación y de los gastos los asume la cadena, la propiedad del producto es enteramente suya y no tiene que consultar a nadie si quiere ceder los derechos de explotación o no cederlos.

La producción asociada “es un concepto que se generó en España en los años noventa” (Villagrasa Sebastián, 2011: 65) y consiste en la asociación entre una cadena de televisión y un productor para la producción de un proyecto.

Por tanto, a pesar de que en ambos contratos el acuerdo liga a una cadena de televisión con una productora para la realización de una obra, la principal diferencia se centra en la propiedad de los derechos derivados de esta última.

Además, la utilización de una u otra modalidad de producción también afecta, como es obvio, a la composición, gestión y funciones del equipo de producción. Siendo la elegida la modalidad asociada, es una constante la presencia de un equipo de producción delegado, compuesto generalmente por un equipo de entre dos y cinco personas con unas mayores funciones y un mayor peso en la toma de decisiones relativas a la ejecución del programa, que se suele ver reducida a un simple productor cuando la modalidad elegida es la financiada.

10.4. CUADRO. Ventajas y desventajas para cadenas y productoras de las modalidades de producción asociada y financiada

	Ventajas		Desventajas	
	Cadenas	Productoras	Cadenas	Productoras
Producción asociada	Mayor control sobre la producción, mayor control creativo, menor coste del beneficio industrial	Menor riesgo económico, disponibilidad de la infraestructura y del personal de la cadena	Necesidad de aportar más personal y recursos propios	Menor control sobre la producción, menor libertad creativa, mayor dependencia de la cadena
Producción financiada	Menor necesidad de aportar personal y recursos propios	Mayor control sobre la producción, mayor libertad creativa, menor dependencia de la cadena	Menor control sobre la producción, menor control creativo, mayor coste del beneficio industrial	Mayor riesgo económico, mayor complicación logística

Fuente: Guerrero (2010), p. 209

Ambas modalidades poseen ciertas ventajas y desventajas para cadenas y productoras, como muestra el cuadro elaborado por Enrique Guerrero.

La producción asociada ofrece como ventajas un mayor control sobre la producción para las cadenas y un menor riesgo económico, así como mayor flexibilidad de infraestructuras para las productoras. Por el contrario, las cadenas se ven obligadas a unos mayores costes de personal y recursos propios y las productoras tienen mayor dependencia de las cadenas y, por ende, menor libertad creativa.

La producción financiada, en cambio, ofrece como ventaja para las cadenas una menor necesidad de aportar personal y recursos, evitando el consiguiente aumento del coste, y para las productoras una mayor libertad creativa. Como desventajas, las cadenas tienen un menor control sobre la producción, que se entrega “llave en mano”, y las productoras corren un mayor riesgo económico.

Como tercera opción, en la coproducción se comparten gastos y financiación por parte de la cadena y la productora, existe copropiedad del producto —por lo que se necesita la autorización de las partes para, por ejemplo, cualquier cesión de derechos— y se reparten los beneficios de mercado derivados. Son múltiples las ventajas, pero también existen ciertos inconvenientes de peso.

Las características estructurales que en el apartado anterior se anunciaban deben dejar paso a una todavía mayor consolidación empresarial y estructural del sector si se quiere seguir avanzando. En este sentido, el sector de la producción, en tanto materia prima de la industria audiovisual y sector más prometedor (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 54), se ha convertido en “objeto de deseo y control por parte de las emisoras” (Guerrero, 2010a: 192).

La consolidación de dichas productoras pasa por la mejor acotación y divulgación del concepto de producción independiente, pues la ausencia de una definición clara y concisa de ella, así como su sustitución por conceptos más eufemísticos fruto de la peculiaridad de las relaciones entre unos y otros en los primeros años de la década de

los noventa, impide en gran medida el crecimiento del mercado de programas realmente independientes. Ciertamente, la tarea de vender programas españoles más allá de las fronteras nacionales no es tarea baladí, pero la histórica falta de interés de las televisiones por su comercialización puede ser sustituida por el más cuidado afán de las productoras por mimar su producto en pos de obtener la máxima rentabilidad posible de él.

Falta mucho terreno jurídico y empresarial que batallar para que se valore suficientemente la principal aportación de las productoras independientes o, lo que es lo mismo, su capacidad creativa. La producción independiente, lejos de cualquier deslegitimación, aporta un componente imprescindible en el conjunto del audiovisual, tanto por su capacidad productiva como por el talento creativo y el espíritu innovador de sus gestores, que determinan el aumento o disminución de la prosperidad final del sector.

Para poder seguir avanzando en el desarrollo del sector, hay que determinar claramente la misión que pretende llevar a cabo el canal con el que se quiere negociar la realización de un determinado proyecto. El clima hipercompetitivo que se vive en el sector televisivo ha hecho que el tradicional “informar, educar y entretener” haya dejado paso, de forma evidente, a la búsqueda de la rentabilidad económica. Así, “el objetivo indudable de la televisión privada, abierta y gratuita es conseguir la máxima inversión publicitaria o, dicho en términos de cualquier empresa en una sociedad capitalista, maximizar sus beneficios. [...] La publicidad paga a priori y por audiencias seguras —lo más garantizadas posibles— y no por alzas y bajas que hagan incontrolables los resultados. La televisión comercial persigue por ello la maximización de audiencias fieles o, en términos de proceso, la fidelización de las mayores cantidades posibles de telespectadores” (Bustamante, 1999: 72).

Por ello, aunque resulte paradójico, una pérdida relativa del control sobre el producto audiovisual por parte de las cadenas, más si cabe si se trata de productos de ficción televisiva, puede dar como resultado un alargamiento del ciclo económico de dichos productos, así como un más que seguro aumento de la venta internacional de programas. Si se piensa en términos marginales, la expansión del sector de la producción, a través de su mejor delimitación conceptual y del perfeccionamiento de la gestión empresarial, redundaría también en beneficio del conjunto del mercado audiovisual ya que se crearían nuevas oportunidades de negocio. Al fin y al cabo, son las productoras, y no las cadenas, las que acuden a vender sus productos a las principales ferias de la industria.

Al igual que sucedió en Estados Unidos, donde las limitaciones impuestas a las cadenas de televisión permitieron el florecimiento de la industria de la producción independiente, la protección legislativa constituye otra forma clara de apoyo a la producción independiente en nuestro país.

Acorde a las conclusiones de un informe de la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión en 2010, “el papel de las empresas de producción españolas —tanto de las grandes, que integran distintas funciones de la cadena de valor, como de las pequeñas— dependerá a corto plazo de la capacidad de compra de los canales, de los que sigue dependiendo en gran medida su actividad. En un plazo más largo, las relaciones de fuerza entre las productoras importantes y los canales podrían modificarse según las enseñanzas de otros países, en una tendencia a la que contribuye la

posibilidad de relación directa en las redes entre el origen del talento y los espectadores” (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 28).

Enrique Guerrero¹⁸⁴ indica que las productoras audiovisuales son las que ostentan la iniciativa de la producción, mientras que las cadenas mantienen el control sobre su desarrollo pero que, en cambio, son los operadores quienes tienen el poder sobre la producción de contenido, debido a su posicionamiento como mediadores y como agentes que financian los productos.

Una iniciativa¹⁸⁵ de Susana Alosete, bloguera¹⁸⁶ que tuvo la posibilidad de realizar unas preguntas a los principales responsables de las cadenas y de las productoras en materia de contenidos, deja apreciar cómo estos suelen estar en contacto permanente con los creadores independientes en busca de nuevos proyectos para sus empresas, pues sus prácticas suelen ser más innovadoras y con mucho más atrevimiento narrativo.

La gran mayoría de los preguntados señala que la mejor forma de presentar un proyecto es la producción de un episodio piloto a través de una productora, para más tarde acudir al departamento indicado de cada cadena —que, dependiendo del caso, será el de desarrollo de nuevos proyectos de ficción, el de multimedia, o el de compras—

Para la creación del episodio piloto, suele ser mejor acudir a una productora pequeña, vehículo que mejor permite que una idea llegue a la cadena de televisión, pues las de mediano y gran tamaño tienen políticas propias de creación y desarrollo de proyectos que en la mayoría de los casos dificulta la puesta en marcha de proyectos ajenos.

Especialmente relevantes son las respuestas de Begoña Puig, productora ejecutiva de Globomedia, cuando señala que es casi imposible vender una idea directamente a una televisión al margen de las relaciones ya establecidas con otras productoras del área de influencia del canal. Por ello, el cliente potencial de las productoras pequeñas son las nuevas cadenas de televisión surgidas tras la implantación de la TDT.

En todo este entramado, se hace esencial lo que se ha venido a denominar *pitching*, que no es otra cosa que contar en pocas palabras la idea del proyecto, causando la mejor impresión posible y captando la atención de los responsables de que el proyecto vea la luz mediante la exposición/venta directa de dicha idea. Como señala Federico García Serrano, este proceso de venta “se inscribe en la nueva forma de abordar proyectos, que lleva a concebir la producción audiovisual como una marca” (García Serrano, 2009: 1).

¹⁸⁴ Enrique Guerrero. Entrevista realizada el 9-IX-2010, en Pamplona.

¹⁸⁵ El proyecto, dividido en cuatro entradas en su blog, tuvo como nombre *¿Tienes un proyecto? ¿Qué puedes hacer con él?* y consistió en la realización de varios turnos de tres preguntas a algunos de los principales responsables de producción del país. Las preguntas fueron las siguientes: 1. ¿Cómo es el procedimiento de selección de nuevos proyectos en tu empresa?; 2. En Estados Unidos son muchas las cadenas que devuelven cerrados los sobres con proyectos para evitar caer en acusaciones de plagios, ¿qué ocurre en España?; 3. ¿Qué consejos darías a un creador o pequeña productora que quiera vender un producto o idea? ¿Cómo hacerlo llegar a las personas adecuadas? Las personas que respondieron a las preguntas fueron: Álex Martínez-Roig, director general de Digital+; Begoña Puig, productora ejecutiva de Globomedia; Jesús Moreno Pascual, subdirector de contenido multimedia en Antena 3; Esperanza Martín, directora de programas de la Sexta; y Esther Sánchez López, directora del área de nuevos proyectos de Telecinco y Cuatro.

¹⁸⁶ *Chica de la tele* (15-XII-2010, 21-XII-2010, 3-I-2011 y 11-I-2011).

De forma simplificada, una vez vendida la idea y si la modalidad de producción lo permite, las cadenas de televisión y las productoras negocian un precio por cada episodio de la serie. Las productoras se encargan del desarrollo del proyecto y consiguen por ello un determinado beneficio industrial. Si el proyecto fracasa en sus primeros compases, la productora habrá invertido un determinado capital en la puesta en marcha del proyecto que no podrá recuperar de ninguna manera. Si, por el contrario, tiene éxito, podrá negociar al alza los contratos de las siguientes temporadas y amortizar así el dinero invertido.

Por lo general, como consecuencia de la tendencia general de abaratamiento de costes por parte de las cadenas, la productora comenzará a ganar dinero con la renovación de la segunda y posteriores temporadas, pues, si los hubiera, los ingresos derivados del primer encargo de producción suelen ser ínfimos.

Todo ello acaba repercutiendo en la aplicación de un régimen laboral precario y asfixiante para los trabajadores que se encargan de llevar a cabo el proyecto. Muy a menudo esto impide, en sus últimas consecuencias, que la creatividad y la innovación, principal ventaja comparativa de las productoras, se desarrolle lo suficiente. Todo ello es en descrédito de los siguientes proyectos a realizar y, por ende, de la propia productora. Solo si se es muy fuerte financieramente —algo que no suele ser el caso en la producción audiovisual independiente en España—, se puede soportar el fracaso de un proyecto sin que se produzca el detrimento de los presupuestos de los proyectos en lo sucesivo.

De nuevo Susana Aloseite da algunas respuestas interesantes sobre dónde queda el talento y la innovación en las televisiones y productoras españolas al decir “que brillan por su ausencia. El conservadurismo y la imitación parecen las pautas a seguir, nadie se atreve a asomar la cabeza y el que lo hace, si no perece en el intento, ve cómo se reproducen cosas similares alrededor. Y encima se hacen *remakes* de series míticas o se crean productos inspirados en éxitos americanos”¹⁸⁷.

Gonzalo Martín incide en la idea de que España es un país conservador. Según el experto, en España “cuesta mucho que la gente acepte las innovaciones y se mira como alguien extraño a aquel que es un poquito diferente o disidente en un sentido positivo. En la televisión, todo el mundo intenta imitar lo que hace el otro y se compite muy poco haciendo hincapié en la diferenciación”¹⁸⁸.

Enrique Guerrero señala que “solo hace falta contemplar las parrillas de programación de las cadenas para darse cuenta de que los que controlan el sector producen lo mismo. Comprar formatos internacionales de éxito es un modo de no arriesgar, pero olvidan que el negocio televisivo es un negocio de arriesgar. Además, entienden la inversión en investigación y desarrollo de nuevos proyectos y formatos como un gasto y no como la inversión que realmente es: el hecho de invertir en lo que uno mismo fomenta aporta originalidad. Ese proyecto, por tanto, será difícil de copiar por lo que la cadena y la productora saldrán beneficiadas de ello”¹⁸⁹.

Mercedes Medina Laverón, ofreciendo su opinión, matiza que “el talento se encuentra en las productoras, pero que la innovación no se encuentra ni en estas ni en

¹⁸⁷ Susana Aloseite. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

¹⁸⁸ Gonzalo Martín. Entrevista realizada el 4-IX-2010, en Madrid.

¹⁸⁹ Enrique Guerrero. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

las cadenas. Las televisiones dicen apostar por la innovación, pero todavía no se la llegan a creer. Lo que sucede es que, en el caso de las televisiones y algunas productoras, cuando tienes el 70% del mercado es muy difícil pensar en la innovación. Algunas tienen unas facturaciones todavía altísimas, ¿cómo van a pensar en lo que viene? Es muy difícil si eres el líder”¹⁹⁰.

10.5. Resultados económico-financieros de las principales productoras de ficción televisiva en España

Al mismo tiempo que las productoras independientes han ido cobrando mayor importancia y visibilidad en las parrillas de programación de las cadenas de televisión, se ha generado un fuerte desarrollo de su estructura empresarial.

Las empresas destacadas del sector, como es lógico, pasan de ser pequeñas compañías a desarrollar ideas más ambiciosas y arriesgadas, así como a tener presencia continua en varias de las principales cadenas del país. No es algo casual, sino que responde a estrategias empresariales de crecimiento, donde la visión y el aprovechamiento de oportunidades han sido vitales, frente a otros proyectos con una perspectiva comercial limitada.

Como recuerda Javier Pérez de Silva, la llegada de la digitalización y de la convergencia ha acelerado dicho proceso de transformación de las productoras audiovisuales, que intentan ser fuertes en el futuro sin olvidarse del presente, acaparando los huecos o nichos comerciales de mayor relevancia con un ojo puesto en Internet (Pérez de Silva, 2000: 129-130). Dicho autor, para ofrecer su argumentación se apoya en la reflexión de Stan Davis, quien señala que “las compañías del futuro en lugar de hacer todo, deben especializarse y externalizar el resto de sus actividades. Eso sí, en algo el futuro será igual que el pasado. Los primeros que lleguen tendrán ventaja si construyen un *marketing* poderoso, desarrollan un producto, crean infraestructuras y edifican una gran barrera de entrada”.

Lo cierto es que muchos de estos procesos ya se están produciendo. Solo hace falta comprobar cómo Globomedia se caracteriza por hacer una ficción televisiva con una factura artística reconocida, intentando abastecer lo que actualmente demandan las televisiones generalistas pero sin dejar de asegurar su futuro con unos contenidos que permitan identificar su sello a otros niveles. También Vértice 360°, en tan solo unos pocos años desde su creación, diferencia claramente sus cuatro principales líneas de negocio para poder cubrir mejor cada fase del proceso audiovisual, en una estrategia que enmascara un mejor aprovechamiento de las sinergias empresariales. En todos estos movimientos, “es una constante la importancia de la marca y el mantenimiento de sellos independientes para cada línea de negocio” (Villanueva Galobart et ál., 2008: 163).

La evolución positiva de las productoras —de hecho, su propia existencia— permite que se mantenga cierto equilibrio dentro del sector audiovisual. La actividad de las productoras más destacadas ha servido para la consolidación decisiva del sector, primero en la segunda mitad de los noventa y más tarde en el periodo 2004-2010 —cuando se produce un aceleramiento del proceso de concentración empresarial—, y

¹⁹⁰ Mercedes Medina Laverón. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

todo ello está en gran parte vinculado a los altos índices de audiencia de las series de ficción nacional.

Dicha evolución se refleja en la cuenta de resultados de la mayoría de las principales productoras. El análisis individual permite apreciar mejor la evolución de cada una de ellas y ofrece una visión mucho más real de su liderazgo en el sector. Para dicho análisis se utilizarán los datos ofrecidos por SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), herramienta que permite manejar información general y cuentas anuales de la totalidad de las empresas seleccionadas.

Se hace necesario también hablar del posicionamiento por compañías con el objetivo de dar una visión más realista del panorama actual, tratando de identificar ventajas o elementos diferenciales de cada una de ellas. El análisis económico y financiero se complementará con un análisis DAFO en el apartado siguiente, que ofrecerá una visión de la situación competitiva de cada una de las empresas en el mercado.

La legislación mercantil obliga a las empresas a presentar información económica y financiera sobre su estado contable de forma anual para garantizar la transparencia informativa en pos de salvaguardar la competencia empresarial. La contabilidad se configura como el sistema informativo más eficaz y útil para elaborar y comunicar información de naturaleza económico-financiera acerca de la actividad de las empresas.

La toma de decisiones por parte de los sujetos económicos requiere disponer de datos relevantes acerca de los hechos sobre los que hay que decidir. Y aunque no cabe duda de que pueden tomarse decisiones, a veces afortunadas, con la mera intuición, no es menos cierto que para una realidad económica concreta, las posibilidades de tomar decisiones racionales serán mayores si se posee una información fiable y relevante sobre dicha realidad.

La información es un recurso esencial para reducir incertidumbre en la toma de decisiones empresariales. Para que dicha información sea utilizada correctamente, se hace necesario diseñar un sistema que transforme la multitud de datos que genera la actividad económica de la empresa en información útil para la toma de decisiones.

Los usuarios de la información contable, sobre todo los usuarios externos que no participan en el proceso de su elaboración, deben estar debidamente protegidos del contenido de dicha información, para que les pueda ser útil en la toma de decisiones, motivo por el cual la información ofrecida debe cumplir una serie de requisitos, también conocidos como características cualitativas.

En resumen, la información incluida en las cuentas anuales de una empresa debe ser: relevante, útil para la toma de decisiones económicas; fiable, neutral y libre de errores materiales; íntegra, sin ninguna omisión de información significativa; comparable, en el tiempo y en el espacio; clara, fácil de entender para los usuarios a los que va dirigida; y oportuna, disponible en el momento en que se necesita.

En ocasiones, el análisis de las compañías productoras en España trae ciertas dificultades derivadas de las ya anunciadas opacidad del sector y fragilidad estructural de las empresas que lo componen. Es algo histórico y muy difícil de solventar, consecuencia de malas prácticas contables, habituales en el sector audiovisual¹⁹¹, pero

¹⁹¹ Para un estudio más detallado de la transparencia en el sector audiovisual véase Cousido González (2008).

también de la significativa falta de una verdadera concienciación empresarial de los gestores responsables últimos de la elaboración de la información, pudiendo ser esta carestía intencionada o no.

No obstante, las malas prácticas instauradas en el sector no son las únicas culpables de la difícil valoración de activos y costes, muy vinculados a los contenidos en este caso. En este tipo de empresas, el inmovilizado no solo se compone de elementos de carácter tangible o corpóreo, sino que está constituido de forma mayoritaria por otros elementos que representan inversiones cuya naturaleza es intangible y que tienen un elevadísimo riesgo de valoración, consecuencia inmediata del carácter extraordinariamente dinámico de la producción televisiva (véase cap. 6).

En los casos que ocupan esta investigación, son varias las compañías que cambian su denominación social en el periodo analizado. En algunos casos, se puede presumir que el cambio se debe a un plan más ambicioso tras la adquisición de otra compañía, como es el caso de la compañía de José Luis Moreno. En otros muchos, la veleidad de los datos económicos puede deberse a que forman parte de un conglomerado de medios de mayor tamaño con la consecuente evaluación agregada, aunque en ningún caso se justifica la escasez de información. Tal puede ser el caso de las productoras del grupo Veralia o de la productora Ida y Vuelta. En algunos otros, simplemente la información no se encontraba en el Registro Mercantil ni en su extensión SABI a pesar de haber transcurrido tiempo suficiente para su registro. Es el caso del grupo Globomedia en el periodo contable de 2005 y del resto de productoras en el año 2009.

10.5.1. Ingresos

El volumen de negocio de las compañías de producción analizadas fue de 255,6 millones de euros en 2008. Si se tiene en cuenta que Videomedia, Europroducciones y BocaBoca pertenecen al grupo Veralia, se puede señalar que un total de siete productoras representan casi dos tercios del volumen total de negocio. Además, la importancia de este grupo ha aumentado con los años.

En 2004, los ingresos de explotación agregados suponían 169,7 millones de euros. Aun teniendo en cuenta que algunas productoras vieron descender drásticamente su nivel de ingresos y que algunas de ellas, como es el caso de Vértice 360°, no existían como tal, el incremento en el volumen de negocio se presume como alrededor del 30% más elevado en la actualidad. De hecho, esa cantidad la sobrepasan dos de las compañías analizadas si se agregan sus ingresos de explotación en 2008.

Globomedia es la productora que, en términos generales, posee una mayor facturación. Si se deja a un lado Endemol, productora no analizada por su escaso valor en lo que a ficción televisiva se refiere, se puede comprobar cómo Globomedia se encuentra a un nivel superior en términos de ingresos de explotación puesto que Vértice 360°, que muestra niveles de ingresos similares o incluso superiores en 2008, solo recibe de su línea de negocio televisiva un 24% del total de sus ingresos.

10.5. CUADRO. Evolución de los ingresos de explotación de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Globomedia	84,6	-	105,7	118,7	111,7	-
Grupo Ganga	13,9	17,7	14,4	24,9	20,7*	-
Plural Entertainment	1,8	7,1	12,5	23,8	36,4	-
Videomedia	21,8	18,8	25,8	36,8	24,9	20,3
Europroducciones	18,2	20,1	10,7	12,5	-	-
BocaBoca	27,5	20,1	30,9	16,5	20,8	-
Miramón Mendi	-	56,2	22,2	1,5	-	-
Vértice 360°	-	-	-	-	127	110
Ida y Vuelta	1,9	11,8	8,9	9,3	14,1	-
Total	169,7	151,8	231,1	244	255,6	-

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI y datos ofrecidos por las compañías

Vértice 360° es un grupo especializado en la producción y postproducción de contenidos para cine y televisión, la prestación integral de servicios técnicos y equipamiento para la producción audiovisual y publicitaria. Es filial de la empresa Ezentis, actualmente uno de los principales grupos españoles de infraestructuras y tecnologías de la información y las comunicaciones.

Su consolidación empresarial se ha dado como consecuencia de un proceso de *build up*, término anglosajón que sirve para describir las operaciones por las que una empresa consigue ganar tamaño mediante la adquisición de una o varias compañías, bien sean rivales en diferentes mercados geográficos o con las que, simplemente, se mantiene una relación vertical.

Su creación fue promovida por Javier Tallada, presidente de Avanzit¹⁹² durante varios años, quien adquirió para la compañía una serie de sociedades en el ámbito de la producción audiovisual —Videoreport y Telson primero, Manga Films en 2006, Telespan en 2007, Apuntolapospo en 2008, etc.—, creó Vértice 360° como marca paraguas y la sacó a Bolsa en diciembre de 2007¹⁹³.

Sin duda alguna, debido al gran respaldo empresarial derivado de su posicionamiento, es una de las productoras audiovisuales a tener más en cuenta a medio plazo. En este sentido, su producción de ficción televisiva ha sido bien acogida en los últimos años. Sin embargo, los resultados económicos no han sido buenos en el año 2009: los ingresos de la compañía han caído un 13,9%, pasando de 127 a 110 millones de euros.

En el siguiente escalafón se encuentran el resto de las productoras analizadas, con más o menos ingresos en función del año que se tome como referencia. No obstante, se puede observar cómo algunas de ellas presentan una evolución de empresas maduras, y otras una evolución que las caracteriza como empresas más jóvenes.

Las tres productoras pertenecientes al grupo Veralia que son objeto de análisis ofrecen una evolución de sus ingresos característica de empresas relativamente maduras. Todas ellas, por diversos motivos, han jugado un papel muy importante en el desarrollo del sector de los años ochenta y noventa. Sin embargo, presentan un crecimiento negativo de sus ingresos si se toman como referencia los años 2004 y 2008.

* El periodo de cuentas del Grupo Ganga no es de 12 meses en el año 2008, el valor ha sido anualizado.

¹⁹² Avanzit era el nombre que recibía la actual Ezentis.

¹⁹³ Cinco días (19-VI-2007).

Los casos de Europroducciones y BocaBoca, productoras caracterizadas por una cartera de productos más diversificada, son inclusive más notorios que el de Videomedia: la primera pasó de unos ingresos de 18,2 millones de euros en 2004 a unos de 12,5 millones en 2007, mientras que la segunda pasó de 27,5 millones de euros en 2004 a 20,8 millones en 2008.

Videomedia, por su parte, ofrece una más favorable evolución de sus ingresos sin dejar de ofrecer algunas sombras. Sus aumentos y descensos en los ingresos en función del año que se analice se debe al incremento o decrecimiento en el número de proyectos y a que estos consigan o no mayor continuidad. Sus ingresos en el año 2009 se sitúan a un nivel inferior que los de 2004 por esos motivos, pero en el periodo 2006-2008 sí que fueron superiores.

En cambio, productoras del tipo del grupo Ganga, Ida y Vuelta o Plural Entertainment presentan una evolución de ingresos característica de empresas más jóvenes. La primera fue creada en 1997, pero obtuvo reconocimiento por sus productos de ficción a partir de 2001. La segunda fue creada en 2002 para focalizarse en los productos de ficción de su empresa matriz, el grupo Boomerang TV. La tercera, filial del grupo Prisa, fue creada en 2001 y produce programas de todo tipo, entre ellos, ficción televisiva.

Las tres presentan un crecimiento positivo de sus ingresos si se toman como referencia los años 2004 y 2008, que se ve reforzada por una actividad creciente en cuanto a tiempo de producción en el sector, especialmente en los casos de Ida y Vuelta y, sobre todo, Plural Entertainment.

Al analizar los balances de las compañías también destaca el caso de Miramón Mendi, productora perteneciente al grupo de José Luis Moreno que, durante el periodo analizado presenta un gran y fugaz incremento de sus ingresos, pero también una gran caída de estos hasta niveles paupérrimos en 2007. De larga tradición en la producción de espectáculos y programas de entretenimiento ligero, su único gran éxito en el ámbito de la ficción se produjo en 2003, hecho que explica su evolución empresarial.

10.5.2. Gastos de personal

En términos contables, un gasto es una disminución de los recursos económicos de la empresa ocasionada por la adquisición de factores corrientes y por otras operaciones no habituales. Va inseparablemente unido al término coste.

Ambos son definidos como flujos negativos de riqueza que se originan a causa de la actividad de la empresa. De forma obvia, los dos producen una disminución del patrimonio neto. Sin embargo, el gasto hace referencia a un consumo voluntario con contraprestación, mientras que el coste hace referencia al consumo voluntario aplicado a un proceso productivo.

Si el análisis de los ingresos de las principales productoras es vital, también lo es el que se refiere a gastos de personal. Dichos gastos recogen todo tipo de remuneraciones de los trabajadores, entre las que destacan: los sueldos y salarios, las indemnizaciones, la seguridad social a cargo de la empresa y otros gastos sociales.

En este sentido, “las estructuras de producción audiovisual no presentan una uniformidad respecto a sus tamaños, sus infraestructuras, sus tecnologías y sus métodos

de trabajo. Encontramos una cierta estabilidad de plantilla en empresas con posesión de abundantes medios, especialmente en el caso de las televisiones y en algunas productoras de vídeo. Por el contrario, es habitual [...] la existencia de productoras cuya actividad está condicionada a la disposición de financiación para acometer, en un momento dado, una determinada producción. Pero tanto en un caso como en otro, siempre suele contratarse personal externo, profesionales, artistas, y aquellos que adoptan la forma laboral definida como *freelance* para un proyecto concreto” (Martínez Abadía y Fernández Díez, 2010: 301).

Además, las diferencias en la temporalidad se reflejan “también en el convenio laboral de los técnicos audiovisuales y en el convenio de actores y actrices, donde se diferencia entre las condiciones y remuneración de los trabajadores de televisión, el de los trabajadores de series o el de los de cine” (Mateo Pérez et ál., 2009: 75).

A nivel general, la evolución de los gastos de personal refleja la importancia que ha adquirido la producción independiente en la creación de empleo dentro del sector. Salvo para las productoras de Veralia, la evolución de los gastos de personal refleja un incremento paulatino de los costes en dicha partida.

10.6. CUADRO. Evolución de los gastos de personal de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Globomedia	27,5	-	34,8	37,6	39,1	-
Grupo Ganga	-	3,7	5,1	7,3	-	-
Plural Entertainment	-	-	2,7	7,4	8,2	-
Videomedia	9,2	7,8	10,4	15,1	11,2	8,9
Europroducciones	5,4	6,5	4	4,7	-	-
BocaBoca	9	7,9	10,8	6,2	8,1	-
Miramón Mendi	-	9,6	6,1	1	-	-
Vértice 360º	-	-	-	-	43,5	43,1
Ida y Vuelta	-	2,8	4,1	2,9	5,5	-
Total	53,4	38,3	78	82,2	115,6	-

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI y datos ofrecidos por las compañías

Lejos de ser un dato positivo, Europroducciones y BocaBoca, debido al inferior nivel de producciones de ficción de los últimos años, han visto reducido sus gastos de personal.

De nuevo, Globomedia y Vértice 360º son, con gran diferencia, las productoras que destinan más recursos a los gastos de personal, si bien los datos ofrecidos por parte de Vértice 360º hacen referencia al cómputo total de sus cuatro líneas de negocio, de las cuales la de televisión no es la más importante. Los gastos de personal de ambas oscilan entre el 30 y el 35% de lo que ingresan, situándose en 39,1 y 43,5 millones de euros en 2008 respectivamente.

10.5.3. Resultados netos

El conjunto de productoras analizadas alcanzan unos resultados positivos de 16,5 millones de euros en 2008. Como se puede apreciar en el cuadro 10.5, aunque es una cifra positiva, es inferior a las manejadas en ejercicios anteriores. Por poner varios ejemplos: el resultado del ejercicio agregado fue de 20,1 millones de euros en 2004 y de 30,6 millones de euros en 2007.

Dejando a un lado las vicisitudes particulares que hayan podido afectar a cada ejercicio fruto de un entorno turbulento como el que se trata, lo cierto es que las

empresas de producción audiovisual televisiva, de forma general, han llegado a cierto nivel de madurez y deben de hacer frente a una mayor cantidad de problemas de todo tipo.

10.7. CUADRO. Evolución del resultado del ejercicio de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Globomedia	11,7	-	13,9	34,2	9,2	-
Grupo Ganga	1,6	1,8	0,7	2,6	-	-
Plural Entertainment	-0,9	-1,3	-3,7	3,1	7,5	-
Videomedia	1,5	1,7	2,3	1,6	-2,4	1,5
Europroducciones	1,2	0,8	-2,2	-1,2	-	-
BocaBoca	5,4	0,8	-0,3	-0,9	0,6	-
Miramón Mendi	-	3,2	-2,8	-3,7	-	-
Vértice 360º	-	-	-	-5,3	0,5	0,6
Ida y Vuelta	-0,4	1,1	0,3	0,2	1,1	-
Total	20,1	8,1	8,2	30,6	16,5	-

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI y datos ofrecidos por las compañías

En términos de rentabilidad, “el posicionamiento varía, no siendo determinante el tamaño de unos mayores márgenes de beneficio. Al contrario, en la medida en que las productoras ganen masa crítica y se haga necesario incrementar la estructura para generar el mayor volumen de contenido necesario para mantener el posicionamiento es esperable que la rentabilidad se sitúe por debajo de la que puedan obtener productoras más pequeñas con éxitos puntuales de alguno de sus programas” (Villanueva Galobart et ál., 2008: 186).

Cuando la empresa avanza en su desarrollo, llega el momento de especializarse y de poner en marcha procedimientos, controles y procesos administrativos. En ese momento las decisiones se comienzan a tomar con mayor cautela. Al bajar el ritmo del crecimiento, la rentabilidad, como se puede comprobar, también lo hace en mayor medida. Durante este periodo, en especial, se requiere un manejo cuidadoso de los fondos y de los recursos, ya que el crecimiento acelerado puede descapitalizar a la organización o dañar su imagen si no es capaz de organizarse constantemente para cumplir con las entregas, o si la calidad queda fuera de las especificaciones.

Las productoras audiovisuales analizadas sufren ciclos naturales, quizá con mayor amplitud, pero también nacen, crecen, maduran y, en muchos casos, mueren o en el mejor de los casos se transforman. Una vez superada una fase inicial en la cual se desarrollaron sin importar demasiado la estructura empresarial y la gestión que de ella se deriva, necesitan tomar conciencia de su situación en el mercado pues, de una forma u otra, son líderes de mercado y concentran una gran parte de este con el desarrollo de sus actividades.

Algunas de ellas ya lo están haciendo. Globomedia, como sucede cuando se analizan la mayoría de las ratios económico-financieras, es una empresa rentable, aunque su rentabilidad media sea inferior a la que pueda obtener una empresa de menor tamaño que se beneficie de un éxito de audiencias. En todos los años analizados ha dado beneficios, más altos o más bajos en función de los proyectos desarrollados y el éxito de estos.

Vértice 360º, a pesar de no haber alcanzado su *break-even point*, posee una estructura potente, estable y muy competitiva junto a cierto músculo financiero que permite pensar que lo conseguirá en el medio plazo.

A menor nivel, Ida y Vuelta, Plural Entertainment y el grupo Ganga, cada una con un rendimiento diferenciado, ofrecen resultados positivos en los últimos años. Ida y Vuelta y Plural Entertainment obtuvieron 1,1 millones y 7,5 millones de euros de beneficio respectivamente en 2008, mientras que el Grupo Ganga obtuvo 2,6 millones un año antes.

Los datos señalan que las productoras del grupo Veralia poseen una evolución decreciente. De todas ellas, Videomedia es la empresa que ofrece unos resultados más estables. En cambio, Europroducciones y BocaBoca muestran unos resultados que llegaron a ser negativos en 2006 y 2007.

Como se comprobó en los dos apartados anteriores, sus ingresos de explotación han descendido en los años analizados mientras que los gastos, en este caso de personal, aumentaron. Estas tres últimas productoras comparten un patrón común: jugaron un papel muy importante en el desarrollo del sector en los años noventa. Sin embargo, cuando una empresa permanece mucho tiempo en ese estado de madurez y a veces de estancamiento, llega el momento que los procedimientos establecidos se vuelven tan pesados y la desmotivación es tan fuerte que no puede atender sus propios retos.

10.5.4. Cash flow y ratio de inmovilizado

El *cash flow* son los flujos de tesorería de una empresa y se entienden como la capacidad de generar recursos líquidos en un periodo determinado. El flujo se halla por la diferencia entre las entradas y las salidas, entre los cobros y los pagos.

10.8. CUADRO. Evolución del cash flow de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Globomedia	11,8	-	14	34,4	9,3	-
Grupo Ganga	1,6	1,8	0,8	2,8	-	-
Plural Entertainment	-0,4	-0,9	-2,5	3,6	8	-
Videomedia	1,8	2	2,7	2	-1,9	2
Europroducciones	1,3	0,9	-2,1	0,9	-	-
BocaBoca	5	3	1,8	2,8	1,7	-
Miramón Mendi	-	19,6	-0,8	-2,9	-	-
Vértice 360º	-	-	-	-5,1	0,5	0,6
Ida y Vuelta	-0,03	1,1	0,3	0,2	1,2	-

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI y datos ofrecidos por las compañías

La denominación *cash flow* lleva implícita una dimensión temporal y se refiere a la variación de la tesorería durante un determinado período de tiempo, que será siempre igual a la diferencia entre dos corrientes o flujos de tesorería.

En el caso de las productoras audiovisuales analizadas, el flujo de caja no ofrece cambios significativos en su evolución durante el periodo analizado. Son dos las productoras que más llaman la atención, aunque con evoluciones dispares. Plural Entertainment ofrece una evolución positiva de su flujo de tesorería, consiguiendo 8 millones de euros en 2008. En cambio, Miramón Mendi, con un *cash flow* de 19,6 millones de euros en 2005, finalizó el año 2007 con un negativo de 2,9 millones.

La ratio de inmovilización, que calcula bajo la fórmula activo inmovilizado entre activo total, mide el grado de estabilidad de la empresa en cuanto a la financiación ajena del inmovilizado se refiere. En este aspecto, la teoría económica aconseja valores inferiores a la unidad, que significaría que el inmovilizado se está financiando con recursos a medio y largo plazo.

10.9. CUADRO. Evolución de la ratio de inmovilización de las principales productoras entre 2004 y 2008 (miles de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Globomedia	0,01	-	0,01	0,47	0,007	-
Grupo Ganga	0,31	0,27	0,46	0,34	-	-
Plural Entertainment	0,78	0,69	0,57	0,99	0,91	-
Videomedia	0,74	0,65	0,53	0,52	-	-
Europroducciones	0,03	0,02	0,33	0,29	-	-
BocaBoca	1,04	0,91	0,95	0,39	0,33	-
Miramón Mendi	-	0,97	1,05	1,14	-	-
Vértice 360º	-	-	-	-	0,12	0,13
Ida y Vuelta	0,07	0,02	0,06	0,13	0,05	-

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI y datos ofrecidos por las compañías

Como se puede comprobar, salvo excepciones, la gran mayoría de las productoras analizadas ofrecen unas ratios de inmovilizado inferiores a la unidad y su evolución permite hablar de una evolución lógica en lo empresarial.

Como ya se explicó, las productoras dependen de las cadenas para desarrollar sus proyectos. Por tanto, como explican Bardají Hernando y Gómez Amigo, “han optado por una estrategia más acorde con su situación financiera y destinan la mayor parte de sus recursos a las obras en curso y no a la inversión en activos inmovilizados” (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004: 73).

10.5.5. Fondo de maniobra y porcentaje de endeudamiento

El fondo de maniobra es el montante de recursos financieros permanentes que necesita la empresa para poder llevar a cabo sus operaciones de naturaleza corriente, tanto de explotación como ajenas al ciclo de explotación. Se establece en función de las necesidades del ciclo de explotación; de ahí que tenga un carácter dinámico.

Puede calcularse desde dos puntos de vista: como el exceso del activo corriente sobre el pasivo corriente, o como el exceso de la suma del patrimonio neto más el pasivo no corriente sobre el activo no corriente. La opción elegida en este caso ha sido la primera.

10.10. CUADRO. Evolución del fondo de maniobra de las principales productoras entre 2004 y 2008 (millones de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Globomedia	17,3	-	10,1	10,1	35,4	-
Grupo Ganga	1,1	4,9	2,2	4,8	-	-
Plural Entertainment	2,9	2,6	9,1	10	14,1	-
Videomedia	3,1	4,7	3,3	4,3	6,6	2,3
Europroducciones	5	7	3,2	7,7	-	-
BocaBoca	2,6	3,4	2,6	4,2	5,7	-
Miramón Mendi	-	12,2	16,3	13,4	-	-
Vértice 360º	-	-	-	0,9	1,5	0,6
Ida y Vuelta	1,9	3,9	5,6	2,2	8	-

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI y datos ofrecidos por las compañías

Todas las productoras analizadas presentan un fondo de maniobra positivo en los últimos años. Las condiciones del sector obligan a un volumen elevado de financiación externa en el corto plazo, pues las operadoras de televisión pagan una vez se entregan

los proyectos acabados. Es tarea de sus gestores, los productores ejecutivos de las productoras, resolver el problema financiero.

Sin embargo, las productoras analizadas están en condiciones de hacer frente a sus acreedores a corto plazo. Globomedia se sitúa como la empresa con mejor posición en este aspecto. En el año 2008 su fondo de maniobra fue de 35 millones de euros.

Destaca también el incremento de Plural Entertainment, que pasó de 2,9 millones en 2004 a 14,1 millones en 2008. Sin duda, tales cifras son fruto de su mayor actividad en el sector.

Por su parte, el porcentaje de endeudamiento permite conocer cómo de estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. En otras palabras, es la relación entre la deuda de la empresa y el capital propio.

10.11. CUADRO. Evolución del porcentaje de endeudamiento de las principales productoras entre 2004 y 2008 (%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Globomedia	55,99	-	77,35	62,13	54,67	-
Grupo Ganga	56,07	52,40	47,29	53,93	-	-
Plural Entertainment	88,96	96,57	110,13	99,83	33,09	-
Videomedia	57,67	49,97	50,21	52,21	43,85	27,30
Europroducciones	46,71	58,35	73,74	94,77	-	-
BocaBoca	93,43	88,06	87,39	96,10	90,13	-
Miramón Mendi	-	45,01	37,03	37,39	-	-
Vértice 360º	-	-	-	2,27	4,32	8,32
Ida y Vuelta	88,68	58,09	76,30	48,84	66,88	-

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI y datos ofrecidos por las compañías

Según las necesidades de cada compañía, la principal ventaja de endeudarse es que se puede multiplicar la rentabilidad, y el principal inconveniente es que las operaciones no salgan bien y se acabe siendo insolvente. Incrementar la cantidad de deuda en la estructura de un negocio —o lo que es igual, incrementar el apalancamiento financiero— tiene un efecto sobre la rentabilidad que depende del coste financiero de esa deuda. De forma simplificada, la teoría económica recomienda no superar un porcentaje superior a un 40% de lo que se ingresa.

En empresas con alto endeudamiento, a pesar de que se procura evitar un mayor apalancamiento financiero, soportan altos costes financieros derivados de su deuda y no maximizan el rendimiento del capital propio. El poco margen que una empresa se puede permitir con un alto endeudamiento también es un *handicap*, más en entornos turbulentos como el de la producción audiovisual.

Sin entrar a considerar otras cuestiones, el cuadro sobre niveles de endeudamiento permite contemplar cómo son varias las productoras audiovisuales analizadas que superan el umbral de endeudamiento recomendado. Llama la atención poderosamente los casos de Europroducciones, con un 94,77% en 2007, y BocaBoca, con un 90,13 en 2008.

También superan el umbral óptimo de endeudamiento Ida y Vuelta y Globomedia en 2008. Videomedia, que presentaba altos niveles de deuda durante todo el periodo analizado, ha conseguido reducir a porcentajes en torno al 20% en 2009.

10.6. Análisis DAFO de las principales productoras de ficción televisiva en España

El análisis DAFO¹⁹⁴ es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, con el fin de determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Se trata de una de las formas más corrientemente utilizadas en el análisis del entorno de las organizaciones y muy factible de aplicación a las empresas de producción audiovisual. La aplicación del método es muy sencilla y en lo que se debe prestar más atención es en el desarrollo de los elementos que lo conforman.

El análisis DAFO también tiene limitaciones. En un momento inicial, el análisis estratégico que del DAFO ofrece la materia prima necesaria para realizar un análisis estratégico más profundo. Sin embargo, este análisis es, por definición, estático, siendo por fuerza insuficiente. Otros puntos débiles del análisis DAFO “es que una clasificación arbitraria de factores externos como amenazas u oportunidades y de factores internos como fortalezas o debilidades es menos importante que una identificación minuciosa de estas dos tipologías de factores y que la consideración de sus implicaciones. El enfoque del análisis estratégico favorece la clasificación sencilla de los dos componentes (esto es, factores internos y factores externos), y al mismo tiempo se caracteriza por el rigor y la profundidad en el análisis de estos factores más que por su clasificación superficial de debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades (Grant, 2006: 39).

Por tanto, no se debe hacer del análisis DAFO un fin en sí mismo, sino que se debe tomar como un medio, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes cuestiones, pero fracasando a la hora de llevar a cabo medidas sostenibles en el largo plazo.

Los análisis que a continuación se presentan ofrecen una visión que, necesariamente, se complementa con los capítulos 2 a 8, pero también con los apartados del mismo capítulo en el que se incluye. La práctica totalidad de lo señalado se encuentra desarrollado de forma más exhaustiva en dichos capítulos.

10.6.1. Análisis DAFO de Globomedia

Globomedia afronta una situación favorable en la actualidad, tras unos años marcados por el fuerte crecimiento de la compañía y su integración en Imagina Media Audiovisual a partir de 2006.

¹⁹⁴ En algunos países latinoamericanos, se denomina análisis FODA. Sus siglas anglosajonas son SWOT.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Referente en el sector consecuencia de su especialización en el género de ficción y basado en una estructura empresarial profesional, consistente y diversificada	Competencia intensa en su tradicional feudo de ficción televisiva	Importante papel suministrador de contenidos en la más que posible fusión con el grupo Antena 3	Aumento de los recelos de las televisiones competidoras por su doble condición de productora y accionista de una cadena rival
Liderazgo y capacidad creativa de los directivos de la compañía, capaces de gestionar innovación	Limitaciones de su estructura divisional una vez se ha consolidado el proceso de maduración empresarial	Aprovechamiento de una marca de reconocido prestigio en el sector	Crisis de confianza por parte del espectador más exigente en el modelo de series fabuladoras, de mantenimiento de la comunidad y de familiarización con la sociedad
Presencia internacional como ventaja competitiva sostenible, acrecentada con la creación y el buen funcionamiento de Imagina International Sales	Baja rentabilidad relativa como consecuencia de la creación del mayor volumen de contenido posible	Buena acogida de sus productos a nivel internacional	Fuga de personal creativo y falta de capacidad para cubrir bajas

Fuente: Elaboración propia

10.6.1.1. Fortalezas

Globomedia es la mayor productora de ficción televisiva de España. Una de sus ventajas competitivas es el tamaño, pues ha conseguido consolidar su posición privilegiada a partir de una estructura empresarial profesional, consistente y diversificada.

Los principales éxitos de Globomedia se han producido en sus series de ficción, siendo a todas luces el área que más ha influido en su crecimiento como compañía. Globomedia se ha convertido en el referente en el sector consecuencia de su especialización en dicho género.

No obstante, la principal ventaja competitiva de Globomedia ha sido y es su forma de trabajar, con clara influencia norteamericana. El liderazgo de los directivos de la compañía, que supieron ver las necesidades del sector en un momento de oportunidades, permitió, en parte, instaurar las bases para una industria de producción profesionalizada y rentable en España. Pasados los años, sigue demostrando su capacidad creativa de generar innovación.

Además, la creación de Imagina International Sales le otorga cierta presencia internacional como otra de sus ventajas competitivas, que se prevé determinante en un futuro a medio plazo.

10.6.1.2. Debilidades

Las principales debilidades de Globomedia se derivan de la creciente competencia que se da actualmente en su feudo, el de la ficción televisiva. Su concepción de la forma de hacer televisión, inspirada directamente de Estados Unidos, ha ido siendo adoptada por otras empresas productoras a medida que avanzaban los años. De esta forma, sus fortalezas, aunque se mantienen basadas en su imagen de marca, ya no tiene la fuerza que tenían.

Otra de sus debilidades, dado su crecimiento y su actual tamaño, es su estructura funcional. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. Sin embargo, la estructura matricial es quizá un medio más eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.

En otras palabras, la estructura matricial puede ser una mejor forma de organizar sus activos para la explotación de sus actividades en un entorno más inestable, en un sector que cumple todas las condiciones para ser considerado turbulento de por sí. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costes, algo que está intrínsecamente relacionado con las tres debilidades propuestas.

La tercera debilidad es la baja rentabilidad relativa de sus producciones como consecuencia de la creación de un mayor volumen de contenido posible y de la mayor estructura de producción en comparación a las empresas competidoras. Es algo habitual en el desarrollo de producciones a mayor escala, fruto de la ley económica de rendimientos decrecientes, y que está, como se señala, muy relacionado con las otras dos variables propuestas como debilidades.

10.6.1.3. Oportunidades

Globomedia representa, más que ninguna otra empresa productora analizada, las oportunidades que se presentan en el mercado de la producción televisiva en España.

En primer lugar, cuando la fusión entre laSexta y Antena 3 se concrete, la posición de la empresa de producción podría considerarse privilegiada por su papel como principal suministrador de contenidos del megagrupo.

En según lugar, la imagen de marca será vital, si no lo es ya, en las relaciones empresariales que se desarrollen tanto en el sector audiovisual como en cualquier otro sector industrial. El reconocimiento de la marca por parte de las televisiones se hace de forma consciente, pero el público reconoce la marca de una productora de televisión de forma inconsciente, a través de la cadena que lo emite.

Sin embargo, la tendencia de reconocimiento de la marca de forma consciente por parte del público es cada día mayor y, en ese sentido, Globomedia tiene una gran oportunidad al trabajar con una marca bien posicionada y cuidada desde su creación.

La productora también tiene una gran oportunidad en la internacionalización de sus productos pues, gracias al éxito de algunos de estos en Europa del Este y central así como en Latinoamérica, las posibles barreras de entrada que tuviera se han visto considerablemente reducidas.

10.6.1.4. Amenazas

El desarrollo de las actividades de Globomedia como productora audiovisual no está exenta de amenazas.

En primer lugar, si como se señalaba anteriormente se produce la fusión entre laSexta y Antena 3, con sus consabidas mayores hostilidades entre grupos empresariales, también puede provocar el aumento de los recelos de las televisiones competidoras por su doble condición de productora y accionista de una cadena rival. Hasta el momento y de forma paradójica, dicha condición parece no importar en las relaciones comerciales

con los operadores rivales pero puede llegar a ser una importante amenaza en un clima de mayor competencia y agresividad empresarial.

En segundo lugar, el público parece demandar en la actualidad unos productos de ficción televisiva con tramas más complejas, al estilo cinematográfico. Gran parte de las series de Globomedia están asentadas en lo que Buonanno define como “series fabuladoras, de mantenimiento de la comunidad y de familiarización con la sociedad” (Buonanno, 1999: 62-66) y una apuesta excesiva por productos que dieron éxitos en el pasado no garantiza éxitos futuros. El coste de innovar, según la lógica schumpeteriana, es más elevado para Globomedia que para ninguna otra productora nacional.

Por último, Globomedia debe hacer frente a la fuga de personal creativo y a la falta de capacidad para cubrir esas bajas. Sin ser alarmante en la actualidad, sirva de muestra el caso de José María Irisarri, anterior encargado de la organización, gestión y expansión del grupo, que ahora dirige otro grupo empresarial, competidor directo de Globomedia a través de su filial de producción televisiva.

10.6.2. Análisis DAFO del Grupo Ganga

El Grupo Ganga afronta los próximos años con una posición diferenciada del resto de productoras analizadas y con unas características peculiares que posee aspectos positivos y negativos con que afrontar los retos que se presentan.

10.13. CUADRO. Análisis DAFO del Grupo Ganga

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Dirección General a cargo de Miguel Ángel Bernardeau	Relativa vulnerabilidad económica y empresarial	Consolidación de la marca <i>Cuéntame</i> más allá de las fronteras españolas	Posible agotamiento de su principal fórmula de éxito
Identidad propia y distinción de marca con un peculiar prestigio	Limitaciones en el crecimiento sin pérdida de autenticidad	Explotación de un centro de producción propio	Fracaso e incapacidad de desarrollar producciones simultáneas de gran calado
Inimitabilidad de su principal fórmula de éxito y reciente ampliación a tres temporadas más	Dependencia de los encargos de producción de la televisión pública	Relación entre calidad y éxito duradero de sus productos	Protesta de los sindicatos por la excesiva producción externa de TVE

Fuente: Elaboración propia

10.6.2.1. Fortalezas

Una de las fortalezas del Grupo Ganga como productora es contar, en la dirección general de la productora y en la producción ejecutiva de los proyectos, con Miguel Ángel Bernardeau, nombre clave en lo que a ficción televisiva se refiere y con gran experiencia en la producción de series de televisión. Él acapara una gran responsabilidad en la marcada identidad propia de la productora y en la distinción de marca con un singular prestigio, que es otra de sus fortalezas.

La última de ellas es la inimitabilidad de su principal fórmula de éxito, la serie *Cuéntame cómo pasó*. Como señalan Bardají Hernando y Gómez Amigo, “la exclusividad e inimitabilidad es la primera y más importante característica de los productos de calidad” (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004: 161).

10.6.2.2. Debilidades

Las principales debilidades del Grupo Ganga derivan de su escaso potencial económico, financiero y empresarial en comparación con otras productoras analizadas. La creatividad y los emprendedores están detrás de todo lo que se mueve en el sector, pero para competir se necesita dinero. En eso, el grupo Ganga juega en desventaja en el marco futuro.

Del mismo modo, esas limitaciones económico-financieras y empresariales son difícilmente adoptables sin lastrar las fortalezas anteriormente mencionadas: un crecimiento empresarial mayor provocaría la pérdida de esa peculiar autenticidad y también ocultaría la característica forma de hacer de sus gestores.

Como tercera debilidad, la actividad comercial del Grupo Ganga es muy dependiente de la principal cadena pública del país que, sin ser algo especialmente negativo, deja apreciar el escaso y poco exitoso trato de la productora con el más amplio abanico de cadenas de televisión que ofrece el sistema español.

10.6.2.3. Oportunidades

Las oportunidades del Grupo Ganga pasan por la consolidación de la marca *Cuéntame* más allá de las fronteras españolas, donde existe especial interés en ella — especialmente en Latinoamérica— y por una explotación más intensa de todo lo relacionado con el producto.

Además, muchas de las oportunidades para competir en el mercado de la ficción televisiva devienen de la explotación intensa de su centro de producción propio a servicios externos, que les permitan ampliar la base financiera y empresarial antes mencionada como debilidad.

Cuéntame cómo pasó, a pesar de llevar más de diez años en antena, sigue intacta como marca de identidad de la productora, convirtiéndose en todo un referente. El cuidado en el desarrollo de las tramas, que en este caso continúan permitiendo cierto recorrido histórico, también puede ser una gran oportunidad para la productora.

10.6.2.4. Amenazas

La principal amenaza a las que el Grupo Ganga tiene que hacer frente es al agotamiento de *Cuéntame cómo pasó*. La serie funciona bien y tiene firmada hasta la 13ª temporada, pero una caída en las audiencias sería un gran desbarajuste en la estructura de la productora.

Por otro lado, la productora, por lo sucedido los años anteriores, a menudo no ha sido capaz de desarrollar dos productos con éxito a nivel nacional de forma simultánea.

Por último, existe una creciente polémica de los trabajadores de RTVE con dicho ente público por culpa de la excesiva externalización de la parrilla¹⁹⁵. Teniendo en cuenta el éxito cosechado por *Cuéntame cómo pasó*, dichas protestas no representarían una amenaza consistente. Como muestra, la serie fue renovada por tres temporadas más, lo que supondría un total de quince temporadas, recientemente. Sin embargo, una apuesta por una mayor producción propia sí supondría una merma en las posibilidades del Grupo Ganga de llevar a cabo nuevos proyectos.

¹⁹⁵ *El País* (22-XII-2010).

10.6.3. Análisis DAFO de Plural Entertainment

El éxito o fracaso de Plural Entertainment pasa por saber aprovechar su actual periodo de expansión. Si Prisa mantiene su apuesta por la creación de contenidos dentro de un entorno multimedia con Prisa TV, el posicionamiento de Plural Entertainment la sitúa en un lugar con un enorme potencial de crecimiento. En todo caso, es una de las productoras a tener en cuenta en el ámbito televisivo.

10.14. CUADRO. Análisis DAFO de Plural Entertainment

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Vocación internacional de sus producciones, sobre todo en el mundo hispano	Incierta, pero seguramente fuerte, reestructuración de su empresa matriz	Ahondar en el mercado estadounidense y latinoamericano	Fin de las antiguas sinergias entre empresas de idénticos propietarios
Correcta reestructuración interna	Limitaciones a la hora de encontrar ventanas de explotación, consecuencia de su excesiva dependencia empresarial	Consolidación de su buena relación con los gestores del Grupo Telecinco	Políticas de desinversión y ajuste de costes
Diversificación en una línea de negocio especializada en formatos <i>low cost</i> , focalizada en la producción para los nuevos canales digitales y autonómicos	Renuncia a una más estrecha colaboración entre divisiones, especialmente en casos de éxito	Sector audiovisual como centro del nuevo Prisa	Rivalidad con las productoras de confianza del Grupo Telecinco

Fuente: Elaboración propia

10.6.3.1. Fortalezas

Plural Entertainment nació con clara vocación internacional y esa es una de sus más importantes fortalezas. Entre otros lugares, posee delegaciones en Madrid, Miami, Lisboa y Buenos Aires; algo que, junto a su pertenencia a Prisa, la hace estar presente en los principales mercados latinoamericanos, así como en el estadounidense.

La segunda de las fortalezas con las que cuenta es la correcta reestructuración de su organigrama a lo largo del año 2010. La empresa se encuentra en plena fase de expansión y previsiblemente ha conseguido adaptar su línea directiva al nuevo marco televisivo con la creación de departamentos más acorde y la colocación de profesionales de contrastado prestigio en ellos.

En este sentido, se crearon las áreas de Operaciones y la de Producción y Contenidos en febrero¹⁹⁶. Además, el área de Contenidos fue dividida en tres líneas de negocio diferenciadas, en julio: Ficción, Nuevos Proyectos y Entretenimiento¹⁹⁷.

Como tercera fortaleza de la productora, se señala la creación de una línea de negocio especializada en formatos *low cost*, focalizada en la producción para los nuevos canales digitales y autonómicos¹⁹⁸.

10.6.3.2. Debilidades

La incerteza en la que se encuentra sumida su casa matriz es la principal debilidad mostrada por Plural Entertainment. Es cierto que la creación de contenidos se prevé

¹⁹⁶ <http://www.pluralent.com/noticia-detalle.html?noticia=46>

¹⁹⁷ <http://www.academiav.es/noticia.php?id=3150>

¹⁹⁸ *El País* (13-II-2011).

fundamental en el eje de cualquier gran empresa de comunicación hoy día, pero no es menos cierto que se necesitan aportes financieros para que dicha creación se dé.

Por este motivo, Prisa, que sufre graves problemas financieros, vendió empresas hasta ahora consideradas bastiones por ella misma. La posibilidad de desinvertir en otros negocios está muy presente y, a pesar de que Plural Entertainment está ofreciendo resultados positivos, la situación actual no puede dejar de ser considerada como una debilidad a causa de la incertidumbre que esto genera.

La pertenencia al grupo Prisa, que se queda sin ventanas naturales de explotación en cuanto a televisión en abierto tras la ventana de Cuatro, también podría limitar las oportunidades de la productora a la hora de colocar sus productos si el proceso de transformación de esta no es satisfactorio.

Además, Plural Entertainment parece haber renunciado a una colaboración más estrecha y dinámica entre sus productoras asociadas en otros países. La colaboración con la filial portuguesa, que es la mayor empresa de producción en el país luso, deja algunas sombras en cuanto a trasvase de formatos originales o adaptaciones, más si cabe cuando muchos de sus productos tienen un gran éxito a nivel internacional¹⁹⁹.

10.6.3.3. Oportunidades

Las oportunidades de Plural Entertainment parecen pasar por tener muy presente sus debilidades y actuar en consecuencia para solventarlas ante un futuro de mayor complejidad.

En primer lugar, esta productora se sitúa en una posición privilegiada para ahondar en el mercado audiovisual estadounidense y latinoamericano con sus productos televisivos. Desde un prisma nacional, Plural Entertainment puede presumir de gozar de una envidiable posición en los mercados televisivos en los que opera de una forma descentralizada.

De forma paradójica, sus actividades parecen haber sido bien recibidas por Telecinco tras la compra-venta de Cuatro. Los principales responsables de Gestevisión parecen valorar los formatos y proyectos que la productora ha desarrollado en los últimos tiempos y han asegurado que no van a sustituir sus servicios por los de productoras más afines²⁰⁰.

Sin duda, una alianza con un operador afín que opera con una amplia oferta de canales es una gran oportunidad en cuanto a encargos de producción. De una situación inicial en la que se perdía la ventana de explotación de Cuatro tras la fusión, Plural Entertainment puede aprovechar la nueva situación si sabe manejar sus activos de forma correcta.

Por otro lado, Plural Entertainment, con una situación económica rentable, podría aprovecharse de la importancia que el audiovisual, combinado con el impulso tecnológico, está adquiriendo dentro de la nueva Prisa.

¹⁹⁹ *El País* (25-XI-2010).

²⁰⁰ <http://www.elconfidencialdigital.com/Articulo.aspx?IdObjeto=27620>

10.6.3.4. Amenazas

Al hilo de lo reseñado, si los gestores de Plural Entertainment no consiguen aprovechar las oportunidades que se les aparecen —o simplemente si estas no aparecen—, podría verse en dificultades como consecuencia del fin de las antiguas sinergias entre empresas de idénticos propietarios.

Del mismo modo, las políticas de desinversión y ajuste de costes también podrían llevarse por delante el hasta ahora buen hacer de la productora que, en pocos años, ha conseguido posicionarse como una de las más activas en el mercado español.

Por último, un hipotético aumento de las relaciones con Gestevisión Telecinco, enmarcado en un clima de gran rivalidad empresarial, podría provocar recelos por parte de productoras hasta ahora más afines al grupo, con el consiguiente aumento de la competencia entre ellas, y del resto de canales que componen el sistema televisivo español.

10.6.4. Análisis DAFO de las productoras pertenecientes al grupo Veralia

10.15. CUADRO. Análisis DAFO de las productoras pertenecientes al grupo Veralia

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Catálogo de productos diversificado	Falta de una apuesta firme por el género de ficción	Puesta en valor del audiovisual por la casa matriz	Incremento de la competencia de productoras más jóvenes
Histórico buen hacer en cuanto a producción televisiva de las tres productoras principales	Política de ventas internacionales con límites	Mayor potenciación de las sinergias entre empresas productoras del propio grupo a nivel internacional	Análisis económico-financiero desfavorable
Liderazgo de la marca de la casa matriz	Rebasamiento del umbral del endeudamiento recomendado por la lógica económica	Aprovechamiento de las alianzas con grandes grupos internacionales (Disney y Viacom) y del buen posicionamiento televisivo nacional, autonómico y local de Vocento	Necesidad de una mayor reestructuración a nivel global

Fuente: Elaboración propia

10.6.4.1. Fortalezas

En su conjunto, Europroducciones, BocaBoca y Videomedia presentan un catálogo de productos audiovisuales diversificado, muchos de ellos consagrados ante la audiencia, si bien es verdad que la tendencia a la especialización muestra la predominancia de productos de entretenimiento.

Además, las tres productoras audiovisuales cuentan con un reconocido prestigio en España, puesto que fueron partícipes de la consolidación del sector de producción televisivo desde los años noventa. Las tres se han situado a lo largo de los años, por detrás de Gestmusic Endemol y Globomedia, en un segundo grupo de productoras con una actividad constante en el sector.

Por otro lado, al estar integradas en la marca paraguas Veralia, cuentan con el poder de la imagen de marca de la casa matriz Vocento que, a su vez, se encuentra presente en las áreas de la información, el ocio y el entretenimiento en español.

10.6.4.2. Debilidades

Si se analiza desde la perspectiva de la producción de ficción televisiva, la primera debilidad que ofrecen las productoras pertenecientes al grupo Veralia es la merma en su apuesta por estos contenidos, en detrimento de los programas de entretenimiento.

La especialización de las productoras se da en dos vertientes: por el ámbito de la cadena y por el género televisivo. En este sentido, aunque las tres productoras cuentan en su haber con series de ficción bien aceptadas por el público, predominan los programas de entretenimiento en sus catálogos. Del mismo modo, estos proyectos no destacan por ser especialmente innovadores.

La posición de Vocento, privilegiada en varios ámbitos televisivos, parece influir de forma no del todo positiva en la política de ventas internacionales de las tres cadenas. Como parece ser el caso, la especialización en el ámbito de las cadenas limita una más ambiciosa política de internacionalización.

Si se deja Miramón Mendi a un lado, las tres compañías de producción son las que presentan unos datos económico-financieros menos positivos. En especial, destaca el rebasamiento del umbral del endeudamiento recomendado por la lógica económica como una gran debilidad de las productoras.

10.6.4.3. Oportunidades

La oportunidad de mayor calado de las tres productoras analizadas es su pertenencia al grupo Vocento y la firme apuesta de este para competir en el escenario audiovisual español y convertirse en uno de los principales actores, tanto en el ámbito televisivo como en la producción de contenidos. La puesta en valor del sector audiovisual puede ser aprovechado por los gestores de Videomedia, Europroducciones o BocaBoca para competir en el mercado con proyectos ambiciosos.

Cabe destacar el acuerdo estratégico alcanzado con Viacom en TDT autonómico²⁰¹, que han permitido a Vocento lanzar la primera red autonómica privada en España, y las buenas relaciones que acuerdos ya realizados con otros grandes grupos a nivel global pueden ofrecer²⁰². Gracias a la adjudicación de licencias de la TDT, Vocento también ofrece un privilegiado posicionamiento a nivel nacional, autonómico y local.

Además, otra oportunidad que se les presenta es una mayor potenciación de las sinergias entre empresas productoras del propio grupo a nivel internacional. En este sentido, Europroducciones tiene presencia en Italia a través de su filial Europroduzione Italia.

10.6.4.4. Amenazas

La principal amenaza a la que se enfrentan Europroducciones, BocaBoca o Videomedia es la importante competencia que representan otras productoras, no tan maduras pero con importante respaldo empresarial, en los últimos años. La propia evolución del sector de la producción audiovisual, así como la lógica empresarial, hacen

²⁰¹ ABC (25-VI-2009).

²⁰² Público (12-11-2008).

que se demanden nuevos contenidos atractivos, mucho más fáciles de producir por empresas emergentes y con estructuras menos consolidadas.

Del análisis económico-financiero se deriva que la posición de las empresas de Veralia no es la más idónea para afrontar un panorama audiovisual en el que se necesitarán apuestas más arriesgadas, con más competencia, en un mercado muy fragmentado y donde existirán menos ingresos y rentabilidad que la disfrutada durante tanto tiempo antes.

Por último, el Grupo Vocento llevó a cabo una potente reestructuración de negocio hacia una estrategia nacional, audiovisual y de nuevos negocios, que, aunque parece convencer al mercado, no acaba de despegar y sufre las consecuencias de las inversiones en televisión local.

10.6.5. Análisis DAFO de Miramón Mendi

10.16. CUADRO. Análisis DAFO de Miramón Mendi

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Vinculación a Gestevisión Telecinco, que se ha hecho cargo de sus deudas hasta la fecha	Encorsetamiento de los contenidos televisivos producidos	Explotación de <i>La que se avecina</i> en la parrilla de su cadena propietaria	Difícil repetición con éxito de un sistema de trabajo fresco e improvisado
Posesión de estudios de grabación propios	Pérdida del respaldo del grupo mediático que tiene participaciones en ella	Creación de proyectos para los canales de nueva generación de su propio grupo	Escándalos contables, investigaciones judiciales y demandas de empleados
Distinción de marca que, pese a las críticas, posee un peculiar prestigio y éxito	Notable endeudamiento y dificultades económicas severas	Aprovechamiento del resurgir de sus productos para crear otros	Inconvenientes de una dirección demasiado autocrática

Fuente: Elaboración propia

10.6.5.1. Fortalezas

La principal fortaleza con la que contaba Miramón Mendi en el periodo analizado es su vinculación a Gestevisión Telecinco que, además, se hizo cargo de las deudas de la entidad en el momento de la compra del 10% de Alba Adriática S. L. y un 10% de Kulterperalia S. L. Sin embargo, dicha fortaleza es relativa puesto que, desde 2009, Gestevisión Telecinco puso en venta las acciones que tenía sobre el negocio de José Luis Moreno al considerar que habían perdido valor real.

La segunda fortaleza con la que Miramón Mendi cuenta es la posesión de estudios de grabación propios, algo que no poseen las productoras similares a ella y que le permite cierta diversificación del negocio: además de prestar servicios externos, se da pie a la creación de nuevos proyectos.

Como tercera fortaleza, la marca construida en torno a sus principales productos —entiéndase por tales *Aquí no hay quien viva* y *La que se avecina*— sigue vigente con éxito. Como muestra de ello, el premio recibido como serie más divertida en el FesTVal en 2011²⁰³ hace ver que, pese al largo recorrido de la idea original, siguen cosechando éxitos de audiencia en los diversos canales de la TDT.

²⁰³ El Norte de Castilla (26-VIII-2011).

10.6.5.2. Debilidades

En primer lugar, la principal debilidad de Miramón Mendi es su más que probable encorsetamiento en la creación de productos televisivos similares que, pese a su éxito en España, no se adapten a las nuevas realidades de la ficción televisiva y que le hacen perder cierta capacidad de crecimiento en otros aspectos, tales como la diversificación de temáticas, el posicionamiento respecto a las cadenas demandantes de sus productos y, por qué no, la internacionalización de sus producciones.

En segundo lugar, la pérdida de respaldo del grupo mediático que tiene participaciones en ella es, sin duda, una gran debilidad para la productora aunque bien es verdad que la nueva serie emitida en Telecinco fue renovada por dos temporadas más en junio de 2011, por lo que dicha venta no tiene intenciones de ser inmediata.

En tercer lugar, una vez analizado financieramente su posición actual, otra de las debilidades es su notable endeudamiento y dificultades económicas severas, que no tienen viso de ir a mejor. De hecho, los problemas económicos por los que José Luis Moreno atraviesa llevaron a Telecinco a asumir directamente los gastos de la producción en lugar de hacerlo su productora, y el nombre del empresario dejó de aparecer como productor ejecutivo de la serie *La que se avecina*.

10.6.5.3. Oportunidades

Una de las principales oportunidades que se le presentan a la productora de José Luis Moreno es aprovechar el éxito de *La que se avecina*. Cuando parecía que el proyecto estaba agotado y que la compra de la productora por parte de Gestevisión Telecinco había supuesto un intento de acabar con los éxitos de Antena 3, la cadena rival, más que un verdadero interés por el contenido del proyecto, la serie no solo consiguió mantener sus índices de audiencia sino que los incrementó de forma notoria.

Además, la productora podría posicionarse con un buen aliado para su cadena a la hora de crear nuevos proyectos para los canales de nueva generación del grupo. Hasta la fecha, dichos canales se nutren de repeticiones de programas ya emitidos en la cadena principal, pero no es difícil adivinar que tímidamente se desarrollarán estrategias, de forma conjunta o por separado, para producir contenidos propios, aunque que estos sean realizados utilizando estándares de producción más bajos.

De igual forma, la productora y su grupo matriz podrían considerar la posibilidad de crear contenidos para otros canales, con vistas a aliviar el notable endeudamiento de la compañía y posibilitando un crecimiento más sostenible.

10.6.5.4. Amenazas

Por un lado, la principal debilidad de la productora es la difícil repetición de éxitos derivados de una forma de producción fresca e improvisada como la que dio origen a *Aquí no hay quien viva* (Fernández y Abajo, 2007). Los estándares de producción que se demandan hoy día pueden acabar asfixiando la creatividad de los guionistas en lo que se refiere a nuevos proyectos.

Por otro lado, el principal propietario de la productora, José Luis Moreno, se vio envuelto en un escándalo de corrupción política en el conocido caso *Palma Arena*²⁰⁴ que

²⁰⁴ ABC (10-I-2011).

seguramente afectó al rendimiento y reputación de la compañía y así como a la visión que los diferentes directivos de televisión tuvieron sobre la posibilidad de emprender proyectos junto a ella, aunque bien es verdad que las imputaciones a Moreno fueron archivadas al considerarse que no había indicios delictivos suficientes²⁰⁵. Sin embargo, el empresario también se vio envuelto en otros escándalos anteriormente, como las numerosas denuncias recibidas por irregularidades a través de sus sociedades mercantiles, que le han llevado a ser sancionado en varias ocasiones por la Administración²⁰⁶, o las demandas por impago a empleados.

Por último, la dirección demasiado autocrática de Moreno puede resultar una amenaza para la supervivencia no ya de la productora, sino del grupo José Luis Moreno. Dicha dirección deriva de un estricto control de los empleados y es coincidente con la teoría de los empleados X de McGregor, en la que el directivo trata siempre de influir de forma directa en el desarrollo del trabajo. No obstante, en las nuevas formas de producción, sobre todo en proyectos con cierta ambición, se hace necesario el trabajo de varios guionistas, coordinadores y productores que den forma al trabajo. Para ello, es necesario una mayor flexibilidad de mando y, en este caso, todo parece indicar que la dirección empresarial llevada a cabo por José Luis Moreno no lo permite.

10.6.6. Análisis DAFO de Vértice 360º

Vértice 360º se presenta, evidentemente, como mucho más que productora en el sentido convencional. Como se señala desde un reciente informe ya tratado, cerca de 900 personas trabajan en el conglomerado de producción y servicios de Vértice en 2008 (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010:).

El proceso de reconversión digital convergente la sitúa en una posición óptima, pues se prevé que el negocio de producción se establezca alrededor de la creación de valor desde un enfoque *transmedia*.

10.17. CUADRO. Análisis DAFO de Vértice 360º

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Independencia frente a otros medios de comunicación	Ausencia de ventanas de explotación propias para sus productos	Negocio joven y con gran potencial	Excesivo énfasis en alcanzar metas económicas y financieras, consecuencia de su presencia en Bolsa
Estructura potente, estable y muy competitiva gestionada por José María Irisarri, muy propicia para afrontar los nuevos modelos comunicativos	Accionista mayoritario con vocación de venta	Posicionamiento de alta calidad	Gran competencia debido a las características propias de su nicho de mercado, que hará aumentar la presión en costes
Política financiera equilibrada con grandes posibilidades de capitalización debido a su cotización en Bolsa	La creación de contenidos televisivos no ha aportado innovación ni creatividad relativa	Potenciación de la distribución internacional de productos audiovisuales a través de Vértice Sales	Posibles conflictos internos en su matriz que acaben afectando directamente a la filial

Fuente: Elaboración propia

²⁰⁵ *El País* (28-III-2011).

²⁰⁶ *El País* (24-II-2008).

10.6.6.1. Fortalezas

La principal fortaleza de Vértice 360° reside en ser la única productora analizada total y realmente independiente frente a otros grandes grupos de comunicación, especialmente operadoras de televisión, una vez Vocento ha apostado por el negocio de la emisión de contenidos con la TDT.

La segunda fortaleza se encuentra en su potente estructura, que en pocos años se ha mostrado competitiva, con su filial Notro TV. Dicha estructura, muy propicia para afrontar los nuevos modelos comunicativos que se presenta, está dirigida por José María Irisarri, anterior encargado de la organización, gestión y expansión de Globomedia.

La tercera fortaleza de Vértice 360° se asienta en su política financiera equilibrada, con grandes posibilidades de capitalización a corto plazo debido a su cotización en Bolsa desde finales de 2007. El *free flot* de la empresa, el porcentaje del total de acciones que es susceptible de ser negociado habitualmente en Bolsa, se situaba en el 35,5% del total en noviembre de 2010²⁰⁷.

10.6.6.2. Debilidades

Si su independencia empresarial es una de sus fortalezas, el hecho de no tener ventanas naturales de explotación es una debilidad. Esto puede dificultar su objetivo de posicionarse como líder en el sector audiovisual de habla hispana. En este sentido, los movimientos de las productoras de televisión participando en televisiones en abierto, o de televisiones tomando directa o indirectamente participaciones en productoras, ponen más en valor la independencia de Vértice 360°.

Este hecho se acentúa si se tiene en cuenta que Ezentis, su empresa matriz, tiene una clara vocación de venta y considera su participación como líquidas²⁰⁸, más si cabe cuando Javier Tallada, principal promotor de la participación de la empresa de infraestructuras en el mundo audiovisual, abandonó la dirección de la matriz de forma polémica.

Por otro lado, las producciones de Notro TV, a pesar de haber sido bien recibidas por el público en un corto periodo de tiempo, especialmente en horarios de máxima audiencia, no han destacado por aportar innovación ni creatividad en términos relativos si se compara con los productos que ofrecen otras productoras.

10.6.6.3. Oportunidades

Vértice 360° presenta notables perspectivas de crecimiento empresarial. El aumento del número de canales en el mercado español y de la mayor demanda de servicios audiovisuales por clientes externos, así como la prestación de servicios de alquiler de medios técnicos, servicios de postproducción, distribución de señales de TV y la emisión de contenidos, sitúan a la empresa en una posición privilegiada.

Además, el posicionamiento de alta calidad que ofrece su marca se presenta como una gran oportunidad a explotar, no solo desde un punto de vista nacional, sino también como punto de apoyo para una mayor proyección internacional.

²⁰⁷ Vértice 360° (2010).

²⁰⁸ FORTIS (2008), p. 6.

En este sentido, la potenciación de la distribución internacional de productos audiovisuales a través de Vértice Sales parece jugar un papel fundamental en el panorama futuro. Siguiendo la estela de Imagina International Sales, la empresa de distribución internacional del grupo vio la luz en abril de 2010²⁰⁹.

10.6.6.4. Amenazas

Vértice 360°, como el resto de productoras, se enfrenta a importantes desafíos que influyen en los diversos ámbitos en los que se ve envuelta una empresa de comunicación.

En primer lugar, su salida a Bolsa, alabada de forma mayoritaria por ser la primera empresa de producción audiovisual que lo hacía en España, podría derivar en un excesivo énfasis en alcanzar metas económicas y financieras, descuidando su verdadero valor en la prestación de servicios y creación de contenidos audiovisuales.

En segundo lugar, es evidente que Notro TV posee una gran competencia debido a las características propias de su nicho de mercado que previsiblemente hará aumentar la presión en costes. En ese mercado, como se señaló en el apartado de debilidades, los productos de Vértice no han conseguido aún la madurez que se espera de ellos y no ofrecen incrementos de innovación o creatividad.

En tercer lugar, los posibles conflictos internos en su matriz, más si cabe cuando el sector audiovisual es el área más atípica de la empresa, pueden acabar afectando directamente a la filial y precipitar desinversiones inoportunas poco antes de que se empiece a vislumbrar el modo correcto de supervivencia de esta.

10.6.7. Análisis DAFO de Ida y Vuelta

Ida y Vuelta es la productora del Grupo Boomerang TV, focalizada en productos de ficción. Posee un marcado carácter de empresa joven, que se encuentra en un importante ciclo de crecimiento, gracias a la buena proyección de sus últimas series de televisión para diferentes cadenas del ámbito nacional.

10.18. CUADRO. Análisis DAFO de Ida y Vuelta

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Buena respuesta a sus últimos proyectos de ficción	Escasa experiencia en la venta internacional de sus producciones de forma propia	Ambicioso plan de crecimiento, con especial atención a los nuevos formatos de producción audiovisual, en Internet y en el móvil	Acusaciones de plagio en algunos proyectos llevados a cabo recientemente
Ciclo expansivo en la producción de proyectos	Apuesta por proyectos, salvo excepciones, poco innovadores	Aprovechamiento de la reciente creación de la división internacional	Las derivadas de una alta presencia de capital riesgo en su accionariado
Apoyo financiero de importante grupo de capital riesgo, mientras que la gestión se mantiene en manos de los fundadores	Superación del umbral de endeudamiento recomendado	Aumento de la adaptación de formatos originales mientras se continúa con el desarrollo de proyectos originales	Existencia de una gran competencia en el sector y de productoras de similar perfil

Fuente: Elaboración propia

²⁰⁹ El Mundo (7-IV-2010).

10.6.7.1. Fortalezas

El buen momento que atraviesan las producciones de ficción de Ida y Vuelta es una de sus grandes fortalezas. En particular, la productora ofreció un elevado número de series gracias al éxito de *share* de *Física y Química* en 2008, 2009 y 2010. El público ha respaldado proyectos como *Motivos personales*, *Acusados*, *Los protegidos* o la adaptación *La chica de ayer*, lo cual ha permitido que la productora aproveche un ciclo de expansión de su actividad empresarial.

Además, otra de las fortalezas de la productora, filial de Boomerang TV, es el apoyo financiero de un importante grupo de capital riesgo, mientras que la gestión se mantiene en manos de los fundadores. El grupo 3i compró cerca del 40% de la casa matriz²¹⁰ con la intención de acometer un ambicioso plan de crecimiento en ella. Lógicamente, Ida y Vuelta ha salido beneficiada del acuerdo, manteniendo la gestión en personas conocedoras del negocio audiovisual.

10.6.7.2. Debilidades

En primer lugar, Grupo Boomerang TV, y por extensión Ida y Vuelta, es miembro de Sparks Network, distribuidora de programas de televisión a nivel global. Sin embargo, no creó un departamento de ventas internacionales y es por ello que ofrece escasa experiencia en la venta internacional de sus propios productos y formatos.

En segundo lugar, si bien es cierto que los últimos proyectos de ficción fueron bien acogidos por parte del público, no es menos cierto que estos, salvo excepciones, no aportan los necesarios puntos de originalidad para crear imagen de marca y su consabido respaldo empresarial.

En tercer lugar, según los datos analizados con anterioridad, supera el umbral de endeudamiento recomendado. Dada la presencia de 3i en su capital, nada hace pensar que se una debilidad grave, pero sí que tiene un efecto sobre la rentabilidad de los proyectos.

10.6.7.3. Oportunidades

Las oportunidades que se presentan a Ida y Vuelta pasan, en primer lugar, por el aprovechamiento de un ambicioso plan de crecimiento, con especial atención a los nuevos formatos de producción audiovisual, en Internet y en el móvil.

Además, dado el interés que sus proyectos despertaron en la audiencia nacional, podría existir un mejor aprovechamiento de la reciente creación de la división internacional, con una participación intensa en los diferentes mercados y ferias audiovisuales del momento.

La tercera oportunidad que se les presenta es la mayor potenciación de uno de los objetivos marcados: el aumento de la adaptación de formatos originales mientras se continúa con el desarrollo de proyectos originales.

²¹⁰ *Cinco Días* (21-I-2008).

10.6.7.4. Amenazas

Al igual que para el resto de productoras, la creciente competencia en el sector de producción es una de las principales amenazas a las que Ida y Vuelta se enfrenta, sobre todo cuando las productoras de su perfil crecen en los últimos años.

Las amenazas derivadas de una alta presencia de capital riesgo en su accionariado también deberían ser tomadas en cuenta por sus gestores. Si bien en este caso la presencia de 3i tiene muchos matices positivos, la búsqueda de una mayor rentabilidad, más con el elevado endeudamiento de la filial, podría precipitar los intereses y objetivos de la compañía a corto plazo, dejando a un lado un plan más sostenible.

Por último, la productora se vio envuelta en una polémica que planteaba el plagio de la serie norteamericana *Daños y perjuicios*²¹¹. El problema se agravó cuando los derechos de esta última serie los ostentaba Canal+ y el asunto pudo acabar en los tribunales. Además, dichos actos empobrecen la imagen de marca de la productora con respecto a sus competidoras en un momento en el que las redes sociales, con todo lo que ello significa para la marca de una productora, están en alza.

²¹¹ Público (29-I-2009).

Parte III

La producción ejecutiva televisiva

11. La organización en la producción ejecutiva televisiva

11.1. Introducción

Horace Newcomb y Robert S. Alley defendían la singular relevancia del productor en el medio televisivo, a diferencia de lo que había ocurrido hasta entonces en la otra gran industria audiovisual, la del cine (Newcomb y Alley, 1984). La importancia de esta figura, tal como afirma Patricia Diego, se explica por dos aspectos: la mayor consolidación estructural y empresarial de la televisión frente a la cinematografía y el singular proceso de producción televisivo, que requiere de un control seriado o episódico frente al único cinematográfico (Diego González, 2005).

La producción televisiva es considerada por algunos como equivalente a la dirección de proyectos empresariales que se da en otros sectores (Fernández Díez y Blasco Font de Rubinat, 1995: 49). Un proyecto se puede definir como un conjunto de esfuerzos temporales, delimitados por unos costes, unos plazos y unos objetivos finales, dedicados a crear un producto único.

Todo productor ejecutivo, cualquiera que sea la modalidad de producción elegida, se compromete a la consecución del proyecto, de los objetivos marcados con anterioridad en la planificación, con una calidad determinada, con un coste inicial previsto, que no debería superar el presupuesto acordado con la cadena si se quiere obtener beneficio, en el caso de la producción financiada, o el presupuesto que él mismo se haya marcado, como el de producción. Además, todo ello debe hacerse en un tiempo acordado con la cadena, si fuera el caso.

La habilidad del productor ejecutivo como máximo responsable, será conjugar tiempo, coste y calidad en su justa medida en cada caso concreto que se le presente. De hecho, la producción televisiva es el clásico ejemplo donde, con cierta frecuencia, la variable tiempo es la que impera sobre las otras dos. Debe tener conocimientos técnicos sobre la materia del proyecto como, por ejemplo, tecnologías de la información, procesos industriales, *marketing*, finanzas o desarrollo de personas.

Además, la función del productor ejecutivo como ente organizador será mantener el concepto del proyecto vivo, así como el espíritu de trabajo y los estándares de calidad que deben cumplirse, mediante la división del trabajo, la necesidad de organización que de ella se deriva y la acción integradora de la producción. La consecución de los objetivos marcados será lo más eficiente posible.

El productor ejecutivo, como representante del área estratégica de su propia empresa de producción, permite crear un marco de reflexión sobre la dirección estratégica para comprender la posición de una organización como es una productora televisiva, las elecciones estratégicas para el futuro del negocio de la producción audiovisual y las formas de llevar dichas estrategias a la acción.

11.2. La estructura organizativa de la producción televisiva

Henry Mintzberg, conocido por sus investigaciones sobre cómo los directivos emplean el tiempo, también reflexionó sobre las estructuras organizativas (Mintzberg, 1984). De forma fundamental, identificó cuatro tipos básicos de diseño organizativo, utilizando una matriz que determinaba la naturaleza del ambiente de trabajo en contraposición a su ritmo de trabajo.

Se hace necesario distinguir entre la estructura primaria y la estructura secundaria u operativa de una empresa, ya que ambas plantean problemas distintos de diseño y los

problemas estratégicos a los que sirven de soporte también son diferentes. La distinción entre estructura primaria y secundaria se adapta, por un lado, a los niveles básicos de la estrategia y, por otro, lleva implícito que no todos los elementos del diseño organizativo son igualmente relevantes en ambos niveles.

La estructura primaria hace referencia a la desagregación de la empresa en sus principales unidades organizativas, mientras que la estructura secundaria hace referencia a los problemas de organización y funcionamiento internos de dichas unidades organizativas básicas, así como su vinculación con otras unidades similares.

Por tanto, la influencia de la estrategia sobre la estructura organizativa se produce a dos niveles: la estrategia corporativa influye en la estructura primaria de la empresa, mientras que la estrategia competitiva lo hace sobre la estructura secundaria. En el ámbito de la producción de ficción televisiva, la estructura primaria está más vinculada a la organización permanente que la empresa productora mantiene con independencia de un proyecto determinado, mientras que la estructura secundaria u operativa está vinculada al desarrollo del propio proyecto y es de carácter temporal.

El objetivo fundamental en la definición de la estructura primaria es dar respuesta organizativa a la estrategia corporativa elegida por la empresa productora en cuestión. Por lo tanto, la estructura primaria hace referencia a la segmentación básica de la empresa.

Esta segmentación se hace necesaria como consecuencia de la complejidad de implantar una estrategia corporativa, especialmente si la empresa está diversificada. Como se vio anteriormente, la industria de producción televisiva en España se puede considerar una industria madura en la cual, pese a que la mayoría de las productoras son pequeñas empresas pendientes de la realización o no de un solo proyecto, existen pocas pero importantes empresas lo suficientemente complejas para necesitar diseñar, de forma consciente, su estructura primaria.

Dicha complejidad procede de la variedad de objetivos estratégicos y planes operativos a los que puede dar lugar dicha estrategia. Se hace necesario diferenciar las actividades que se desempeñan en el interior de la empresa, y la elección del criterio más adecuado a la hora de decantarse por una estructura u otra es la decisión más importante desde el punto de vista organizativo. Es preciso identificar cuáles son las dimensiones más importantes —productos, mercados, clientes—, así como conocer en qué dimensiones existe una mayor diversidad en cuanto a variables estratégicas.

Sin ser una mejor que otra, no es lo mismo la estrategia que empresas como Globomedia o Vértice 360° puedan adoptar, a las que productoras más pequeñas, como el Grupo Ganga, adopten. Del mismo modo que entre Globomedia y Vértice 360°, por abarcar también actividades diferentes dentro del propio sector audiovisual, la estrategia, aunque más cercana a nivel general, no será la misma.

En ellas, la figura del productor ejecutivo también varía. En una empresa de menor tamaño, su presencia adquirirá un papel más determinante, pudiendo llegar a ser el propio diseñador de la estructura primaria de la empresa permanente. En una empresa de mayor tamaño, la función del productor ejecutivo puede estar integrada en la estructura de la empresa, difuminándose la importancia de las decisiones que pueda tomar.

En cualquier caso, la elección que se haga conduce a la adopción, por parte de la empresa, de una estructura que en lo fundamental se adaptará a una de las cuatro formas básicas siguientes: simple, funcional, divisional y matricial.

11.1. CUADRO. Configuraciones estructurales de una empresa a nivel primario

	Estructura simple	Estructura funcional	Estructura divisional	Estructura matricial
Parte fundamental de la organización	Ápice estratégico	Núcleo de operaciones	Línea media	Línea media
Parámetros de diseño	Estructura orgánica no formalizada	Preparación, especialización horizontal del puesto y división del trabajo, descentralización vertical y horizontal, estructura burocrática	Estructuras planas; agrupadas en base al mercado, clientes, productos y áreas geográfica; y con baja formalización a nivel global, pero alta a nivel divisional	Estructuras planas organizadas por funciones y por productos de forma simultánea; y elevada descentralización.
Mecanismos de coordinación	Supervisión directa	Normalización de procesos de trabajo, habilidades y conocimientos	Normalización de resultados	Adaptación mutua y normalización de habilidades, conocimientos y resultados a priori
Factores de contingencia	Empresas pequeñas, en su ciclo inicial de vida, que buscan la diferenciación o la especialización en un nicho de mercado concreto	Empresas que desarrollan una única actividad en entornos complejos, pero estables	Indicada para empresas con grandes dimensiones en entornos dinámicos y con tecnologías múltiples	Empresas en el ciclo inicial de vida, de entornos turbulentos y donde se tomen decisiones con criterio de dualidad

Fuente: Mintzberg (1984), pp. 516-518

La estructura simple es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. Sus características principales son la alta informalidad, la coordinación de las tareas vía supervisión directa, la poca especialización de las tareas y su escasa formalización. Es fácil identificar aquí al productor ejecutivo de ficción televisiva con un conocimiento profundo del sector desarrollando una producción accidental. En este tipo de estructuras, como se puede imaginar, la información es elemental y el poder está muy centralizado. Es muy útil en pequeñas empresas que, por dimensión o simplemente por especialización en una actividad concreta, no tienen la necesidad de ningún tipo de división del trabajo y su consecuente especialización que el crecimiento del número de producciones trae consigo.

La estructura funcional supone la utilización de criterios por procedimiento o procesos para la definición de la estructura primaria. Como señala Grant, “las empresas de negocio único tienden a estar organizadas por líneas funcionales. Agrupar tareas similares funcionalmente permite explotar economías de escala, promover el aprendizaje y la construcción de capacidades y aplicar sistemas de control estandarizados. La integración de las diferentes funciones se produce en los niveles superiores de la organización; por ello, las estructuras funcionales conducen a un alto grado de control centralizado por parte del máximo directivo y del equipo de alta dirección” (Grant, 2006: 267).

Su mayor ventaja es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los individuos y crear un ambiente que favorece las mejoras técnicas y la eficiencia. Como consecuencia de ello, se suele obtener un mejor rendimiento de la curva de la experiencia: cuanto más se hace una cosa, menos cuesta

hacerla (Henderson, 2002). La curva de la experiencia no es lo mismo que las economías de escala —aunque la escala puede contribuir a ella— pero la importancia de ambas reside en su implicación en la estrategia competitiva.

Sin embargo, la estructura funcional también tiene inconvenientes: pueden existir problemas de coordinación derivados de una estructura de decisión centralizada que solo son resueltos por la vía jerárquica. Además, esta situación puede verse agravada por el hecho de que la relación entre productos disminuye. En el ámbito audiovisual, si la diversidad de las variables de mercado no es suficientemente importante, puede mantenerse una estructura funcional con un departamento que cumpla cierta función integradora.

La estructura divisional es aquella que separa en divisiones el conjunto de la estructura, definiéndose cada una de ellas como partes autónomas de una empresa. En este sentido, cada división reúne lo esencial en cuanto a medios, personal laboral e infraestructuras para desarrollar su actividad.

Se caracteriza por una amplia especialización vertical. Es el director general de cada división el que se encarga de controlar a su núcleo de operaciones. A su vez, el director general de la organización es el que se encarga de controlar a los directores de cada división.

La principal ventaja de este tipo de estructura es que permite a la empresa un incremento o decremento de sus negocios sin que afecte al funcionamiento general de la empresa, si bien esta ventaja es relativa, ya que dependerá del grado de unión entre las divisiones y la matriz.

Como el propio Mintzberg señala, “esta disposición estructural conduce naturalmente a una acusada descentralización de la sede central: a cada división se le delega el poder necesario para tomar las decisiones correspondientes a sus propias operaciones. Pero la descentralización que precisa la forma divisional está sumamente limitada: no tiene por qué trascender de la delegación de los pocos directivos de la sede central a unos cuantos más, que están al mando de las divisiones. En otras palabras, la forma divisional requiere una descentralización de tipo paralelo, vertical y limitado” (Mintzberg, 1984: 427).

En la producción audiovisual española, el mejor ejemplo de este tipo de estructura que se puede encontrar es Vértice 360°, que diferencia claramente sus líneas de negocio para poder cubrir mejor cada fase del proceso audiovisual.

Por último, la estructura matricial es la más compleja de todas pues, si bien el resto de estructuras se derivan de la elección básica respecto del criterio utilizado para la diferenciación de actividades, la matriz es el resultado de dos, o incluso más, estructuras de autoridad, normalmente una de ellas por procedimiento y la otra por propósito. Puede ser definida como aquella que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar temporalmente en uno o más proyectos dirigidos por directores de proyectos. Por tanto, las tareas desarrolladas en el seno de la empresa son agrupadas a partir de dos criterios de departamentalización simultáneos.

Su principal ventaja es la flexibilidad, pudiéndose adaptar a entornos dinámicos como el del audiovisual. Sin embargo, también tiene algunos inconvenientes, ya que puede generar ineficiencias en aquellas partes de la empresa donde sea necesaria la

formación, así como problemas derivados de la doble autoridad. De ahí derivan muchos de los conflictos existentes entre las televisiones y las productoras.

Las organizaciones matriciales son la forma de organización típica en el ámbito de la producción audiovisual, como consecuencia de la imposibilidad de aplicar criterios industriales normalizados de forma completa y del carácter temporal de la misma.

En una organización funcional, la autoridad del director de proyecto —el productor ejecutivo en este caso— es nula. Es más, la persona que coordina el proyecto no recibe el cargo como tal. En una organización por proyecto —como la producción de una serie de televisión—, la autoridad del productor ejecutivo es casi absoluta. Sin embargo, hay que tener en cuenta el poder de la cadena, pues suele ser financiadora de dicho proyecto. Por ello, la producción audiovisual suele estructurarse como una organización matricial equilibrada, donde la autoridad de los directores funcionales —los responsables de la cadena— y la autoridad del director de proyecto —el productor ejecutivo— es relativamente la misma. Este equilibrio varía de un lado a otro en función de la personalidad del individuo en cuestión.

11.2. CUADRO. Configuraciones estructurales de una empresa a nivel secundario

	Burocracia maquinal	Burocracia profesional	Adhocracia
Parte fundamental de la organización	Tecnoestructura	Núcleo de operaciones	Staff de apoyo y núcleo de operaciones
Parámetros de diseño	Formalización del comportamiento, especialización vertical y horizontal, centralización vertical y descentralización horizontal limitada	Especialización horizontal, descentralización vertical y horizontal	Estructura orgánica, descentralización, especialización horizontal, agrupación basada a la vez en la función y el mercado
Mecanismos de coordinación	Normalización de los procesos de trabajo	Normalización de habilidades	Adaptación mutua
Factores de contingencia	Empresas que desarrollan actividades en entornos simples y estables, con escasa influencia de las tendencias	Entorno complejo y estable, carente de sofisticación e influencia de la moda	Entorno complejo, dinámico, joven, sofisticado y con influencia de la moda

Fuente: Mintzberg (1984), pp. 516-518

Una vez analizadas las estructuras primarias, es preciso resolver el funcionamiento interno de las unidades organizativas en que se haya dividido la empresa. Según Mintzberg, las clasificaciones resultantes eran varias estructuras secundarias u operativas: la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la iniciativa emprendedora y la adhocracia. El autor argumentaba que cada una de ellas utiliza mecanismos básicamente diferentes para coordinar sus actividades y señalaba que el poder reside en diferentes grupos dentro de cada tipo.

La burocracia mecánica se basa en tareas de explotación muy especializadas aunque rutinarias, procedimientos formales, gran número de reglas generadas internamente, comunicación formalizada, grandes unidades operativas y un sistema de toma de decisiones relativamente centralizado.

La burocracia profesional está formada por profesionales altamente formados en su centro operativo. En este caso, el trabajo continúa siendo operativo, pero su complejidad aumenta. Además, los trabajadores que forman parte de dicha estructura lo hacen con cierta independencia en el desempeño de su labor.

La burocracia profesional, al igual que la adhocracia, necesita de mucha iniciativa emprendedora que, a su vez, requiere poca tecnoestructura pero mucho poder centralizado. De esta forma, el mecanismo de coordinación se traduce en la supervisión directa y el control, y el principal directivo ejerce una gran influencia. Este tipo de organización, por sus características, suele ser flexible e informal e inspira lealtad. Fernando Labrada señala una anécdota de lo que para él es uno de los mejores ejemplos de producción ejecutiva en España, el de Miguel Ángel Bernardeau y el Grupo Ganga, y que encaja a la perfección con esta estructura primaria de Mintzberg: “el caso del Grupo Ganga me parece paradigmático. En él, Miguel Ángel Bernardeau realiza una supervisión directa de todo el trabajo hasta el punto que es él quien decide el corte final de *Cuéntame* y no cualquier otra persona. Esto otorga un toque personal y único a la serie que, según dice, se resiente cuando, por causa de enfermedad o indisposición, él no ha podido realizarlo en tres o cuatro episodios”²¹².

La adhocracia, por su parte, no tiene nada en común con la burocracia mecánica. En cambio, comparte la informalidad de la iniciativa emprendedora y la transferencia de competencias de la burocracia profesional, aunque bien es verdad que suele llevarla más al límite. Puesto que la innovación y la creatividad son esenciales para el negocio televisivo, el grado de estandarización y de creación de normas de trabajo suele ser bajo en el campo de la producción. La coordinación depende de la adaptación mutua de los equipos, que necesita un tiempo para conectar entre sí, así como de la función integradora que desempeña el equipo de producción para que ninguna unidad en particular ejerza un poder desproporcionado a lo largo del proyecto.

Además de en el ámbito audiovisual, las organizaciones basadas en proyectos existen en sectores tan dispares como la construcción, la consultoría o los servicios de ingeniería, donde las actividades consisten en proyectos específicos de duración limitada.

La gestión de proyectos puede aplicarse a cualquier situación en la que haya que conseguir algo en un plazo determinado y con unos recursos limitados. Consiste en gestionar un equipo, asignar unos recursos a lo largo de un tiempo limitado y coordinar sucesos interrelacionados para alcanzar un objetivo global mientras haces frente a desafíos, predecibles o no. La diferencia entre cada uno de los tipos de proyectos va a estar en el entorno, la complejidad, las herramientas de visibilidad y el alcance. Todos los proyectos son diferentes y constan de una secuencia distinta de actividades, abordados por un equipo formado por personas diferentes en cada ocasión —aunque bien es cierto que suelen crearse “familias” de profesionales— y cuya existencia coincide con la vida del proyecto.

Ahora bien, hay dos aspectos que no se deben olvidar y que diferencian la dirección de proyectos de la gestión de proyectos. Por una parte, la dirección de personas y, por otra, la visión estratégica de los proyectos, que solo están presentes en la dirección de proyectos. Es la misma diferencia que existe entre un productor ejecutivo que forme parte de una gran empresa y un productor que se haga cargo de sus propios proyectos. Como bien dice Óscar Hormigos, “cada vez se necesitan perfiles mucho más holísticos, que dominen la parcela creativa pero también la del negocio. El hecho de que personas que antes eran creativos estén ahora en parcelas de dirección hace que esa visión del productor ejecutivo como conocedor del producto mejore los estándares de

²¹² Fernando Labrada Martín. Entrevista realizada el 6-IV-2011, en Madrid.

calidad. Cuando la persona que decide es el que realmente hace y piensa, se nota. Aunque siempre son necesarios los especialistas, es importante la figura que es capaz de integrar a las personas en el entorno, sabiendo lo que se busca y con el proyecto en la mente. Cada vez más, en mi vida profesional, me encuentro con gente que tiene esa dualidad”²¹³.

Los ciclos tecnológicos y las modas o tendencias de los contenidos se han reducido mucho, haciendo que el entorno varíe de forma drástica cada poco tiempo. Por ello, cada vez más negocios se están convirtiendo, por su propia naturaleza, en proyectos. En estos entornos, la formación es sustituida por una coordinación flexible basada en rutinas, solución de problemas y ajuste mutuo.

De forma generalizada, puede decirse que la estructura organizativa secundaria que adquieren las empresas productoras de ficción televisiva actualmente oscila entre la burocracia profesional, la iniciativa emprendedora y la adhocracia. En todas ellas, la producción ejecutiva ocupa un papel central. Javier Olivares señala que “en cualquier serie americana puede verse que hay varios y abarcan varias facetas. Uno de ellos es siempre el *showrunner* y el creador de la serie. Es guionista. Y como yo lo soy, te diría que el guionista que es productor ejecutivo, aparte de tener clara la idea y el estilo de la serie que ha creado, debe rodearse de guionistas eficientes, manejarse bien en el terreno de trabajo en equipo y recursos humanos, tener nociones de *casting* y de dirección básicas y de dirección de actores lo más amplias posibles (ya que los realizadores a menudo carecen de ellas). Debe establecer un método de trabajo en equipo en la que todos opinen y él decida. Y debe ajustar la serie a que sea producible, conociendo los costes de producción”²¹⁴. En definitiva, un productor ejecutivo ha de tener presente que la producción tiene su origen en una necesidad operativa por parte de la cadena demandante, en una oportunidad de negocio o en la simple resolución de un problema. Es fundamental que tenga, y mantenga, en mente el porqué de ese proyecto.

Warren G. Bennis y Philip Slater señalaron que la adhocracia se apoya en equipos de trabajo ágiles y flexibles dentro de una estructura (Bennis y Slater, 1968). La locución latina “ad hoc” viene a significar “lo que se hace solamente para un fin determinado”. Alvin Toffler también se alineó con los dos anteriores autores y señaló que en el futuro las empresas necesitarían estructuras más planas, flujos de información más rápidos y equipos de trabajo desechables para poder sobrevivir en un entorno cada día más turbulento (Toffler, 1993).

Mintzberg, por su parte, distinguió entre dos tipos de adhocracia: la operativa y la administrativa (Mintzberg, 1984). Mientras que la adhocracia operativa innova y soluciona problemas a sus clientes, la adhocracia administrativa tiene la misma estructura de equipos de proyectos, pero su funcionamiento se centra en solucionar sus propias necesidades. En el terreno de la producción audiovisual, esta distinción encaja muy bien con el doble perfil que cumple una empresa de producción. Por un lado, trabaja para cumplir los requisitos que la televisión demandante le exige, creando una organización temporal que funciona como una adhocracia operativa. Por el otro, satisface sus propias necesidades organizativas mediante una organización permanente basada en una estructura que es, por lo general, entendida como adhocrática

²¹³ Óscar Hormigos. Entrevista realizada el 11-IV-2011.

²¹⁴ Javier Olivares. Entrevista realizada el 08-IV-2011.

administrativa. En ellas, se distingue bien el núcleo administrativo del operativo, que permanece aislado del resto de la organización.

La flexibilidad de crecimiento y fragmentación de muchas organizaciones modernas, entre las que se incluyen las empresas de producción independiente, hace que las personas que se integran en ellas se agrupen en tres grupos diferenciados.

En primer lugar, existe una plantilla de personal que trabaja a tiempo completo para la productora, mejor remunerados que el resto de trabajadores y que suelen ser pocos, aunque esto último depende mucho de la dimensión de la empresa de producción.

En segundo lugar, se encuentra un buen número de personal contractual. Son empleados cualificados, especialistas en su área, que solo se contratan cuando la empresa los necesita, con sueldos a la baja. De forma resumida, reciben un dinero por producir o realizar un servicio determinado, aunque sus métodos de trabajo suelen ser propios y normalmente escapan al control directo de la empresa productora, aunque, lógicamente, siempre estén supervisados por esta.

En tercer lugar, se encuentra la mano de obra flexible, formada por la plantilla a tiempo parcial y los trabajadores eventuales de empresas auxiliares. Por lo general, las empresas de producción prefieren subcontratar estos servicios e incorporan trabajadores que realizan tareas de apoyo, pues los costes son más reducidos que si los contrataran ellos mismos.

11.3. La dimensión de la empresa de producción

Todo proyecto se implementa dentro de una determinada organización. Una de las clasificaciones que pueden realizarse de las empresas es en función de su tamaño, distinguiendo entre pequeñas, medianas y grandes empresas. En tal sentido, el Plan General de Contabilidad de PYMES habla de microempresas. Los criterios delimitadores de cada una de las categorías son bastante imprecisos, aunque el valor del activo, el importe neto de la cifra de negocio y el número de empleados son parámetros indiscutibles que gozan de general aceptación. A modo de ejemplo, a continuación se recoge la clasificación que se deduce de la recomendación 2003/303/EC adoptada por la Comisión Europea.

11.3. CUADRO. Clasificación de las empresas según tamaño

	Volumen de activo	Cifra de negocios	Número de trabajadores
Microempresa	< 1.000.000 €	< 2.000.000 €	< 10
Pequeña	< 10.000.000 €	< 10.000.000 €	< 50
Mediana	< 43.000.000 €	< 50.000.000 €	< 250
Grande	≥ 43.000.000 €	≥ 50.000.000 €	≥ 250

Fuente: Reglamento 2003/303/FFEC

A efectos contables, de los parámetros recogidos en el Plan General de Contabilidad, se deduce la siguiente clasificación.

11.4. CUADRO. Clasificación de las empresas según tamaño a efectos contables

	Volumen de activo	Cifra de negocios	Número de trabajadores
Pequeña	< 2.850.000 €	< 5.700.000 €	< 50
Mediana	2.850.000 € < C ≤ 22.800.000 €	5.700.000 € < C ≤ 22.800.000 €	50 < T ≤ 250
Grande	> 11.400.000 €	> 22.800.000 €	> 250

Fuente: Plan General de Contabilidad (2007)

A la hora de delimitar la dimensión de la empresa audiovisual, se señala el criterio de densidad o intensidad de producción como el más apropiado para intentar establecer una clasificación en el sector (Jacoste Quesada, 2004). En un primer momento, dicho criterio fue aplicado a la empresa cinematográfica pero, a día de hoy y en sentido más amplio, es igualmente aplicable a la producción de ficción televisiva. Sin dejar de obviar aquellos que pueden ser considerados criterios más corrientes, se diferencian entre tres tipos de producciones, a saber:

— Producción accidental

Aquella en la que la empresa solo realiza planes a corto plazo y su sistema de producción consiste en realizar un proyecto sin saber si habrá otro después. Es la dimensión de producción más habitual en el sector audiovisual, y su principal característica es, sin duda alguna, su poca fuerza financiera.

— Producción continua

Aquella en la que existe un plan de producción a lo largo del tiempo y que supone la producción de dos o tres proyectos producidos en continuidad, uno detrás de otro. Las empresas que realizan este tipo de producciones tienen mayor consistencia financiera y una mejor posición en el nudo gordiano que supone estar en contacto con los responsables de las televisiones.

— Producción simultánea

En este caso, los procesos de producción son simultáneos, es decir, ocurren en el mismo espacio temporal. Los planes de producción se caracterizan por ser a largo plazo. Estas empresas poseen una gran potencia financiera y un fuerte anclaje, por uno u otro motivo, en su relación con las televisiones.

Por supuesto, el tamaño de una empresa se puede identificar de varias maneras y optar por diferentes criterios como el número de trabajadores, el volumen de facturación o la propia estructura empresarial. Sin embargo, tal como afirma Jacoste, observando el funcionamiento de las empresas productoras en concreto, existe una correlación directa entre dimensión y estructura empresarial, así como entre la propia estructura y la organización por la que se opte. Es más, haciendo alusión a una cita del profesor, se puede considerar que, en el más amplio ámbito del audiovisual, la dimensión empresarial condiciona básicamente la organización de la empresa²¹⁵. Por ello, “una pequeña dimensión empresarial poseerá una organización que en nada se parecerá a la de la gran dimensión, pudiendo considerar que la organización de la mediana dimensión se encuentra bastante más próxima a la que posee la pequeña que a la característica de la grande” (Jacoste Quesada, 2004: 82).

Además, cabría resaltar un cuarto tipo de producción, muy vinculada a los contenidos multiplataformas que sientan sus bases en Internet. Se trata de la producción o diseño *transmedia* de las mercancías y los servicios para ser distribuidos en todas las plataformas y soportes disponibles, que actualmente adquiere gran valor.

— Producción transmedia

²¹⁵ En su libro *El productor cinematográfico*, el profesor Jacoste tan solo se refiere al ámbito cinematográfico. No obstante, hoy día esta afirmación bien puede ser extendida al ámbito más amplio del audiovisual.

Roberto Poniemán, experto en la materia, habla de las narrativas *transmedia* como “la extensión de una historia central o *plot*, por ejemplo un film, que se llevan a cabo sobre plataformas complementarias como pueden ser un libro, una serie, un juego, un cómic, aplicaciones para tabletas o móviles, etc.”²¹⁶. Este tipo de producción está vinculado a la dimensión y capacidad de la empresa productora, pero también —y esto es quizá más determinante— a la concepción del negocio que se tenga.

Como señala Patricia Diego, en cualquiera de sus dimensiones, “el productor ejecutivo debería comenzar a llamarse productor multiplataforma, porque se están comenzando a crear contenidos que pueden ser explotados en cualquier ventana. El guionista se debe al público, pero la cadena se debe al anunciante. Los contenidos que se crean tienen que ser rentables y los productores deben comenzar a pensar en el desarrollo de contenidos multiplataforma usando la parrilla de programación televisiva como ariete con el que derribar el resto de muros y sin dejar de explotar el proyecto en cualquier otro dispositivo”²¹⁷.

Compañías como “Zinkia —también como Vodka Capital— se instalan ya en esa filosofía: no se definen a sí mismas como productoras de animación ni como fabricantes de videojuegos, sino como creadores de conceptos o marcas de entretenimiento susceptibles de extenderse comercialmente en películas, series de televisión, juegos de consola, música o juguetes físicos” y en este sentido, en España *Pocoyó* “es citado de forma recurrente como encarnación modélica de este novedoso enfoque, que recombina la creatividad, el uso intensivo de las tecnologías digitales en la producción y distribución, y unos planteamientos de *marketing* de la marca y sus productos derivados realmente innovadores” (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 27, 55).

Óscar Hormigos, que trabajó para Zinkia y fue cocreador de *Mola Noguru*, hace ver que “ahora que estoy más en el mundo de las aplicaciones para iPhone, iPad y demás, estoy convencido de que hay oportunidades brutales para crear contenidos audiovisuales y para producir, por qué no, series de televisión. Hay gente que empieza en Internet, o comienza a crear y producir para el iPad y luego da el salto a los videojuegos o a las series de animación. Habitualmente, hasta ahora, era al revés, pero esto es un buen ejemplo sobre el nuevo tipo de producciones. Muchas productoras diseñan productos como puede ser un juego para móvil que luego se convierte en película o serie de televisión”²¹⁸.

Aunque no faltan voces discordantes, como la de Javier Olivares, quien señala al respecto que todavía no se es consciente de la importancia de crear nuevas series de televisión desde un enfoque *transmedia* o, al menos, “no todo lo que se debiera a nivel estético y creativo. Como *marketing*, ya funciona. Si es solo eso, no valdrá de nada. Porque se utiliza un producto creado para un medio y solo se adapta a los otros”²¹⁹.

Una vez analizadas las diferentes formas de producción que se realizan en el sector, se puede fácilmente realizar una extrapolación que identifique cada una de ellas con unos términos más establecidos y entendibles en el ámbito empresarial ajeno a la producción audiovisual. Así, la producción accidental es común a la pequeña empresa;

²¹⁶ Roberto Poniemán. Entrevista realizada el 31-VIII-2010.

²¹⁷ Patricia Diego González. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

²¹⁸ Óscar Hormigos. Entrevista realizada el 11-IV-2011.

²¹⁹ Javier Olivares. Entrevista realizada el 08-IV-2011.

la continua, a dimensiones empresariales de tamaño medio; y la simultánea, a grandes empresas de producción televisiva.

En la gran dimensión empresarial también estarían incluidas todas aquellas productoras que son divisiones de los principales grupos de comunicación, tanto americanos como europeos de los que se dio buena cuenta en capítulos anteriores. Por sus características, estas productoras —que bien se pueden denominar como satélites— poseen una plantilla restringida pero bastante completa en lo que se refiere a medios materiales. Además, el respaldo que supone contar con la marca de una gran empresa de comunicación detrás siempre juega a favor en los diferentes periodos de negociación que todo proyecto requiere.

La mediana empresa, en cambio, suele poseer una plantilla reducida —algo más amplia que la de la pequeña empresa pero bastante distante de la de la gran empresa— y algunos pocos medios materiales, los cuales suelen ser básicos y no suponen inversiones demasiado grandes. Un crecimiento insuficiente de este tipo de empresas, o por debajo del crecimiento de mercado, puede motivar la desaparición de la empresa o, cuando menos, debilitar su posición competitiva.

Por último, la pequeña empresa se caracteriza por no contar con casi medios humanos ni, por supuesto, materiales. Los elementos estructurales —los que forman parte de la organización básica empresarial, de la organización en sí— son prácticamente nulos en la pequeña empresa, al contrario que en la gran dimensión, en la que pasan a ser amplios y propios. Lógicamente, los elementos coyunturales, de consideración efímera y de los que la empresa se sirve para realizar cualquier proyecto, serán más amplios en la pequeña dimensión, algo menos en la mediana y restringidos en la gran dimensión. Esta distinción entre elementos estructurales y coyunturales no es banal; muy al contrario, se encuentra en la esencia misma de la producción audiovisual.

Dimensión de la empresa y estrategia de crecimiento van muy unidas. Todas caben en el universo empresarial, pero han de ser consecuentes con su propia lógica. Como señala Sánchez-Tabernero, “las compañías de gran tamaño suelen convertirse en organizaciones burocráticas, con elevados costes de coordinación entre departamentos y menor agilidad en los cambios del entorno” (Sánchez-Tabernero, 2010: 68). Esto hace que, en ámbitos como el audiovisual en los que se trabaja con elementos creativos, ganar tamaño no sea siempre una bendición, puesto que la coordinación de los diferentes departamentos se dificulta y se puede llegar a estrangular la tan ansiada innovación y creatividad de los individuos.

¿Qué tiene que ver determinar la dimensión de la empresa con las funciones que desempeñe un productor ejecutivo en ella? Si antes se afirmó que las características que pudiera tener una pequeña empresa productora no se parecían en nada a las de una gran empresa, y que la mediana empresa se encontraba más cercana de la pequeña dimensión que de la grande, con la figura del productor ejecutivo —en cuanto a miembro de una organización, no como ejecutante del proyecto— sucede algo similar.

Podría pensarse que la dirección estratégica es una actividad exclusiva de grandes organizaciones. Sin embargo, son precisamente las pequeñas y medianas empresas las que obtienen las mejores ventajas de su utilización, ya que suelen tener menor acceso a la financiación, a los recursos y a las capacidades de ciertos profesionales. Un cambio

en el entorno o en la organización puede afectar a la competitividad de la empresa y reducir drásticamente sus posibilidades de permanencia en el sector.

El productor ejecutivo, como ejecutante de la obra de ficción por delegación de la cadena, puede ser de diversos tipos. En la pequeña empresa responde a un productor asimilable al concepto de empresario: trabaja en pequeños negocios y ejecuta el proyecto encargado pero, además, asume el riesgo empresarial y toma las decisiones en su propia empresa. Esta situación le coloca en zona táctica en la producción del proyecto audiovisual, pero en la estratégica de su propia empresa. En la mediana empresa, ese mismo productor ejecutivo encargado del área táctica de la producción, también sigue siendo estratega de su propia empresa pero, esta vez, es muy difícil que sea el único que asuma todo el riesgo y toda la responsabilidad de las decisiones.

Por ende, lógico y normal como fruto de la división y especialización del trabajo, ese mismo productor ejecutivo que era empresario en la pequeña empresa tenderá, en la mediana empresa, a centrarse más en el área estratégica, delegando a su vez decisiones tácticas en una nueva figura subordinada que transforme sus decisiones en acciones y ejerza control sobre las diferentes actuaciones operativas.

Por último, de forma más evidente si cabe, se muestra esta división y especialización en el organigrama de cualquier gran productora. Por muy ejecutante de la obra que se sea, la división entre el área estratégica y el área táctica de la empresa se encuentra mucho mejor definida en la gran empresa.

En el área estratégica se sitúa un productor, máximo poder ejecutivo de la empresa, y un productor de primera línea que asesora al productor en cuanto a las elecciones diversas sobre la propia producción (ibíd., 100-104).

En el área táctica, se encuentran el productor ejecutivo, al frente de la organización coyuntural que se origina del desarrollo de cualquier proyecto, y una figura subordinada suya, denominado como jefe de producción.

Siendo el trabajo del productor ejecutivo tan variado y complejo, necesita de ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que lo caracterizan. Estas habilidades pueden ser de tres tipos y ya fueron enunciadas por Katz en 1974, no para describir el trabajo del productor ejecutivo de ficción televisiva de forma concreta, pero sí para describir los roles y habilidades directivas entre las que se pueden enmarcar las de éste (Katz, 1974: 91-94). Los tres tipos de habilidades son:

— Técnicas

Referidas a los conocimientos y competencias en un campo especializado; en este caso, el televisivo. Por supuesto, estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores, pero un buen productor ejecutivo, a pesar de no desarrollar las tareas por sí mismo, debe tener conocimiento sobre ellos para conseguir el respeto del resto y conseguir la combinación idónea de las diferentes variables.

— De trato personal o humanas

Consiste en la capacidad para trabajar con otras personas, de forma individual o grupal. El productor ejecutivo debe ser capaz de sacar lo mejor de su equipo y saber cómo comunicar, motivar, dirigir o infundir entusiasmo y confianza. Una de las habilidades más importantes es el manejo de personal, las relaciones humanas. El productor ha de tener una formación técnica y económica, pero lo más importante es

saber gestionar a un equipo grande de gente que trabaja con la presión de una fecha de estreno y un nivel de calidad. Hay muchas personalidades diferentes implicadas en el proceso —artistas, técnicos, financieros, etc.— y lo más importante es saber moverse entre todos ellos y hacer que se entiendan unos a otros.

— Conceptuales

Son las habilidades necesarias para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Son las más propias del productor ejecutivo tal y como se le conoce hoy: alguien que debe observar la organización de la que es responsable como un todo, comprendiendo las relaciones entre los diferentes equipos o departamentos y el lugar que él mismo debe ocupar de cara a la cadena televisiva.

11.4. La ambigüedad en torno a la denominación del productor ejecutivo

Acciones inversoras aparte, el área estratégica es el genuinamente reservado a los directivos de la cadena de televisión y, si se diera el caso, a los ejecutivos responsables de la producción de la productora de gran dimensión. El espacio táctico, sin embargo, es el reservado a los ejecutantes de la obra, quienes podrán tener mayor o menor responsabilidad o autonomía, pero no decidirán ni en primera ni en última instancia.

Existe un primer y común error a la hora de valorar la figura del productor ejecutivo de ficción televisiva, que se debe a la no distinción entre los dos espacios antes mencionados. Independientemente de la jerarquía que se establezca en la empresa productora, esta continúa siendo la ejecutante del proyecto encargado por la cadena televisiva.

A menudo, se conoce al productor ejecutivo como aquel que reúne el paquete, entendiéndolo como la elección del guión a realizar, la elección del alto equipo técnico y artístico, así como el encargado del control artístico de la realización. En lo que se refiere a la televisión, las productoras televisivas suelen tener algo que decir en estos aspectos, pero no siempre eligen las trazas generales del proyecto.

¿A qué se debe la confusión terminológica en el ámbito de las relaciones entre miembros de la producción audiovisual? Dos son los factores a tener en cuenta, que se suman al primero ya mencionado. Por un lado, existe cierta confusión histórica debido al desconocimiento de la organización de las diferentes empresas que componen el sector. Por ello, se suele confundir al productor ejecutivo con la persona a la que el ejecutivo responsable de producción de más alto rango delega funciones propias del área estratégica. Esta persona o personas no serían más que piezas en esa área, sin ninguna responsabilidad de ejecución propiamente dicha.

Enrique Guerrero lo explica así: “a veces se entiende la función del productor como la de un funcionario, que se encarga de controlar el presupuesto y sin ninguna potestad creativa. Sin embargo, en el modelo americano, el productor es quien contrata a los directores y al resto del equipo. En España, como se parte del modelo de RTVE, la figura tenía bastante influencia cinematográfica. De hecho, grandes figuras de la historia de la televisión española proceden del cine. Al hacer televisión, se hace necesaria la distinción entre realizador y director. Esto no sucede en otros países y aquí surge la gran pregunta: ¿dónde queda la figura del productor ejecutivo? ¿A la sombra de esos realizadores con una gran marca de autor? La figura del productor ejecutivo solo

adquiere importancia en España con la llegada de los operadores comerciales privados en cuanto entienden que la televisión, además de un servicio público, es un negocio y, por tanto, tiene que haber una persona que controle el contenido y el negocio. Sin llegar a la versión del productor ejecutivo americano, en España se apuesta por un productor ejecutivo con potestad sobre el contenido. Hoy en día, cada vez más, el productor ejecutivo adquiere ya no la potestad sobre el contenido, sino gran relevancia como creador: más que nunca, y en una situación de crisis económica, diría que en España existen potentes, aunque no numerosos, productores ejecutivos que se ocupan de las cuestiones creativas, económicas y logísticas”²²⁰.

Por el otro lado, el tercer error terminológico tiene su raíz en el ámbito cinematográfico y, más concretamente, en Europa. Históricamente aquí, al contrario que en Estados Unidos, la figura del productor audiovisual posee tintes negativos asociados a actividades simplemente inversoras o lucrativas. La adopción de la denominación de productor ejecutivo en lugar de la de simple productor se debe a un intento de maquillar o mejorar la imagen que del productor se tenía en este lado del mundo.

Como señala Jacoste, en definitiva, se puede deducir que el origen de este peculiar caos se debe al trasvase de términos sin razón justificada del calificativo de ejecutivo al área estratégica. Así lo matiza el profesor: “esto ha sido una corriente que en España se ha visto a lo largo de los años. En los años setenta es cuando aparece la idea de denominarse como productor ejecutivo los que antes eran tan solo productores, casi siempre en la pequeña dimensión. En aquellos años, lo de ejecutivo sonaba muy bien. En cambio, lo de productor no tenía una buena connotación: era visto en Europa como el malo de la película. No digo que los productores americanos hayan sido siempre considerados como seres excelsos, pero, por una especie de respeto tácito, la figura del productor ha sido siempre más respetada en Estados Unidos que en Europa. Aquí siempre se ha pensado que era el mercantilista que lo único que iba buscando era una plusvalía. No se le veía como un profesional. Por ello, ganó terreno la denominación de productor ejecutivo porque quitaba hierro a esa mala connotación. Luego todo esto se ha ido diluyendo: ahora en los títulos de crédito aparecen, sin más, los productores que son productores y, como productor ejecutivo, el ejecutante de la obra. Digamos que el confusionismo en torno a la denominación del productor ejecutivo fue una pequeña epidemia que ya se ha corregido”²²¹.

11.5. La función integradora de la producción ejecutiva

Mientras que en otros sectores el comunicador es un ser unipersonal, en la producción de ficción televisiva el proceso comunicativo es complejo. En primer lugar, en la televisión —y también en el cine— se hace necesario el trabajo de varias personas, cada una con sus inquietudes artísticas y creativas, para crear un producto. En segundo lugar, en el ámbito de la ficción televisiva, tendente a la delegación de la ejecución del producto, los intereses de la cadena y los de la productora chocan en múltiples ocasiones.

²²⁰ Enrique Guerrero. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

²²¹ José G. Jacoste Quesada. Entrevista realizada el 11-IV-2011, en Madrid.

En dicho ambiente, no importa lo grandes que sean las habilidades que posean los individuos pues, a menos que se puedan coordinar sus esfuerzos, no producirán resultados y no se llevará a buen término el proyecto.

La forma más sencilla de coordinación implica el ajuste mutuo entre las personas que llevan a cabo las tareas relacionadas. Este ajuste se da en grupos de trabajo y, en el ámbito televisivo, no es difícil imaginar a varios guionistas trabajando en la elaboración de un guión determinado poniéndose de acuerdo, de forma informal, en cómo trabajar juntos.

A menudo, cuando estas actividades se realizan de forma recurrente, la coordinación basada en ajuste mutuo y reglas llega a convertirse en rutina. Y aquí es donde la figura del coordinador de guiones se hace vital, porque cuando se tienen que realizar actividades complejas con niveles muy altos de eficiencia y fiabilidad, ya no basta con la coordinación por medio de reglas, directrices o ajuste mutuo: se necesita que esa coordinación sea fomentada de forma consciente para un mejor engranaje del trabajo de varios individuos.

Es tarea de la producción ejecutiva disponer de un marco de referencia para las actividades y procesos de trabajo de los proyectos, el uso de herramientas y guías comunes para la gestión de los mismos y facilitar la incorporación de nuevos miembros a los equipos de trabajo.

También es importante establecer unos estándares para la gestión de todos los proyectos, unas formas de hacer las cosas, que unifique criterios de aplicación y seguimiento, así como que faciliten la incorporación y sustitución de jefes de proyecto. La rotación de guionistas y directores en las series de televisión deriva directamente de esto: existen criterios de producción aplicados con el fin de que, suceda lo que suceda, ni las tramas ni la producción en sí misma se resientan. Como señala Enrique Guerrero, “la causa primera de la existencia de varios directores es la prevalencia de la figura del productor ejecutivo”²²².

Además, estrechamente vinculado a esto último, es ideal el establecimiento de prácticas comunes para el trabajo de todos los departamentos y áreas, unificando criterios de selección y estableciendo prioridades en la organización del proyecto a partir de una visión estratégica. Esto llevará a la disposición de una visión unificada e integrada de todos los elementos de la producción y su información relacionada, conduciendo el proyecto del caos inicial a cierto orden que permita la obtención de credibilidad interna y externa, así como un posible ahorro de costes y una disminución de las desviaciones que todo proyecto provoca.

Obviamente, el uso relativo de unos y otros mecanismos de coordinación depende de los tipos de actividades que se realicen y de la intensidad de la colaboración; pero la producción audiovisual es un terreno en el cual se hace necesario tanto establecer reglas y directrices claras como fomentar la adaptación mutua de los trabajadores para que ellos mismos, en sus respectivas áreas, busquen y encuentren soluciones a los problemas que puedan aparecer. No hay olvidar que la creatividad de la organización depende de la creatividad de los individuos dentro de la misma y de una variedad de procesos y factores contextuales que determinan la forma en la que los individuos interactúan y se comportan (Woodman, Sawyer y Griffin, 1993: 293-321).

²²² Enrique Guerrero. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

El productor ejecutivo cumple un doble papel integrador: por un lado, debe integrar y defender los afanes creativos de todos los departamentos que componen la organización de la producción frente a las exigencias —casi siempre menos creativas— de la cadena y, por otro, debe ofrecer una distancia creadora, tratando de ejecutar las líneas maestras de la cadena, situándose del lado del que paga y exige. Por tanto, debe cumplir la función de bisagra y ser intermediario entre los propios creadores, y al mismo tiempo entre estos y las personas que financian el proyecto, siendo consciente de que estos últimos son intermediarios, a su vez, entre los ejecutantes y el gran público.

No obstante, trabajar con individuos no es fácil, a pesar de que constituyan los pilares fundamentales de la organización. A menos que las relaciones laborales puedan soportar el estrés provocado por sus inevitables conflictos y gestionarlos de forma productiva, es poco probable que duren. Debido a una serie de características inherentes —como la escasez de recursos, la interdependencia, la diferencia de objetivos y la necesidad de coordinación—, el conflicto es un fenómeno natural en la vida de la organización. En producción audiovisual, todo ello se traduce en un aumento de los costes, y es tarea del productor ejecutivo y su equipo intentar minimizarlo. Si no se gestiona correctamente, el conflicto puede ser disfuncional y tener consecuencias indeseables, como hostilidad, falta de cooperación y, por ende, fracaso del proyecto.

No hay que olvidar nunca que un productor ejecutivo “gestiona proyectos y equipos para desarrollar un producto”, tal y como Javier Olivares recuerda²²³. Las prácticas de gestión, especialmente las relacionadas con la gestión de recursos humanos y las comunicaciones, son cada vez más importantes en la gestión de proyectos. El productor ejecutivo deberá conocer, usar y aplicar unos conocimientos, habilidades y competencias, como por ejemplo, el liderazgo y dirección de un equipo de trabajo, la comunicación interpersonal, la resolución de conflictos, la negociación, la gestión del tiempo o la gestión de expectativas.

Además, hay que tener presente que solo desde la visión unificada e independiente de todos los departamentos de la organización que ofrece el área de la producción se puede garantizar la eficiente ejecución y seguimiento del proyecto. ¿Cómo conducir la producción del caos original al orden? Mediante la organización derivada de la división del trabajo y, por ende, mediante la delimitación de funciones y responsabilidades. En este punto, el trabajo de producción, en cuanto a organizadora de la creación de un proyecto con carácter temporal, es el mismo en la televisión que en el cine, siendo fundamental en ambas esferas.

Como señala Susana Alosete, “es imprescindible que exista un buen productor detrás de cualquier obra audiovisual para “dominar” al equipo, es como una madre con una familia numerosa cargada de buenas intenciones pero a la que debes atar e inspirar a partes iguales para sacar lo mejor de cada uno y de la familia en conjunto”²²⁴.

En este sentido, Jacoste señala “que sea cual sea la dimensión de la empresa en la que se enmarca un proceso de producción o película [fácilmente se puede acoplar aquí el proceso de producción de una serie de televisión], el modelo de estructura organizativa de dicho proceso es idéntico y, por tanto, válido cuando la película nace en una pequeña dimensión, e igualmente cuando se produce en una gran dimensión”

²²³ Javier Olivares. Entrevista realizada el 08-IV-2011.

²²⁴ Susana Alosete. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

(Jacoste Quesada, 2004: 118). El mismo autor se decanta por la “organización lineal, en línea, jerarquizada o militar” como la mejor para este tipo de organizaciones y por seguir el “conducto reglamentario” para hacer efectiva la comunicación, sobre todo entre jefaturas departamentales.

Se vea o no al productor ejecutivo como una persona férrea o con autoridad, no cabe duda de que el valor de una persona que dirija y motive está fuera de toda duda. A medida que los mercados y las industrias cambian, las organizaciones deben adaptarse a la nueva realidad, razón por la cual las habilidades de un gestor también han de cambiar. Históricamente, las organizaciones, también las de producción audiovisual, estaban dirigidas al estilo militar por una persona que dictaba órdenes. En la actual economía del conocimiento, a los trabajadores no les suele gustar que les den órdenes. Es lo que Zygmunt Bauman denomina como paso de una “sociedad rígida” a una “sociedad líquida” (Bauman, 1999) y que, tal como Bennis y Slater creen, pasa por el liderazgo para crear capital intelectual y que este marque la ventaja competitiva (Bennis y Slater, 1968). La reducción de la complejidad organizativa en lo formal puede fomentar una coordinación más variada y sofisticada a nivel informal.

11.6. El productor ejecutivo como directivo de la organización temporal

La función de dirección concebida ya por Fayol y expuesta en su libro *Administración industrial y general* (1916), tiene por objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los miembros de una organización, de modo que se puedan realizar las actividades conducentes al logro de los objetivos. La dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente este hecho lo que la diferencia del liderazgo.

José María Villagrasa señala que “en televisión, a diferencia del cine, el productor es el profesional juzgado por la crítica ante el éxito o el fracaso de una serie. Nadie acusa al realizador o guionista a sueldo de la pobreza del impacto y la calidad de los programas. El productor ejecutivo, como máximo representante del control creativo y económico del programa, debe dar cuenta de sus decisiones ante la cadena y la crítica” (Villagrasa Sebastián, 1989a: 103). A este respecto, Begoña Herrero añade que “juega un papel fundamental promoviendo y gestionando proyectos, definiendo en qué actividades quiere desarrollarse y cómo se va a organizar para conseguirlo” (Herrero Bernal, 2007: 51).

En definitiva, el productor ejecutivo, como responsable de la organización temporal y de su propia empresa, desempeña funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control, pero también los clásicos roles gerenciales interpersonales, de información y de decisión desarrollados por Mintzberg (Mintzberg, 1984). En tal sentido, el productor ejecutivo, en mayor o menor grado, cumple con estos condicionantes y puede ser considerado como directivo de la organización. Su papel —como se trata de insistir a lo largo de esta investigación— cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos como el que se trata y, por lo tanto, altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas para conseguir el producto acabado. Los roles identificados por Mintzberg, dentro de los tres más generales ya anunciados, son diez (ibíd.):

- Interpersonales

Relativos a la relación con la gente y otros deberes de índole representativa y protocolaria:

- Autoridad

Debe convertirse en el símbolo que representa a la organización temporal a su cargo en diversos tipos de actividades. Tal como señalan Martínez Abadía y Fernández Díez, “para que un proyecto pueda ser adecuadamente dirigido y gestionado es imprescindible el nombramiento de un jefe de proyecto con las capacidades y características idóneas para garantizar la consecución de los objetivos establecidos” (Martínez Abadía y Fernández Díez, 2010: 97). En tal sentido, el mejor método para que esa autoridad cumpla su función es el ejemplo personal. Si cumple las reglas y pone el listón alto, todos seguirán su ejemplo. Más allá de las habilidades técnicas que se le presuponen, tomar las decisiones adecuadas en situaciones con una gran carga ética es algo prácticamente cotidiano en la vida de un productor ejecutivo. Sin embargo, no por cotidianas dejan de ser importantes, ya que son la pauta a seguir para los miembros de la organización y ayudan a marcar el tono del conjunto de esta.

- Líder

Deberá transmitir sistemas de valores, formas de hacer las cosas, mostrando a sus subordinados qué comportamientos deberían seguirse y cuáles no. La importancia de la figura del productor reside en que, aunque se trate de un proyecto complicado, en ciertos momentos inasumible o creativamente difuso, debe hacerse de la mejor forma posible, al mejor precio del mercado y con los profesionales más adecuados y comprometidos con el proyecto de cuantos se pueda disponer.

- Enlace

Es el encargado de las relaciones con individuos ajenos a su unidad organizativa, tanto del interior de la propia organización como del mundo exterior. En primer lugar, tener una cierta habilidad para las relaciones públicas es un deber del productor ejecutivo, “ya que se encuentra situado en el centro de una compleja red de relaciones variadas e inestables” (ibíd.: 98). Como ya se anunció, el productor ejecutivo es el intermediario entre los propios creadores; entre los creadores y las personas que financian el proyecto; y entre los ejecutantes en su sentido más amplio y el gran público. En segundo lugar, la regla más importante para asegurar que el proceso de producción sea creativo, original e innovador consiste en mantener un nexo de unión entre el proceso creativo y las necesidades de mercado. Un ejemplo de ello es el éxito de HBO, el cual está muy relacionado —capacidad financiera y posición de marca aparte— con la habilidad para permitir una libertad creativa a los productores de contenido que otros no ofrecen y que, cuando lo hacen, no funciona por buscar la imitación. La función de enlace del productor ejecutivo es también la de servir de escudo para que los creadores que trabajen con él lo hagan en un clima de anarquía benevolente, donde se fomente el cuestionamiento de lo establecido, se marche en contra de todo el mundo, pero que esto, en lugar de convertirse en un aspecto negativo, redunde en un mayor atrevimiento en lo narrativo a través de un contexto organizativo que lo fomente y con una aplicación claramente de mercado. En las manos del productor ejecutivo se encuentra la interdependencia e integración global de todas las áreas de la cadena de valor del producto audiovisual.

- Informativos

Relativos al manejo de la información, en la medida en que hacen referencia a recibir, almacenar o difundir información siempre de forma lineal y utilizando los conductos reglamentarios.

- Supervisor

Busca y recibe información interna y externa para comprender a fondo la organización y el entorno. Una de las responsabilidades más importantes y más difíciles de un productor ejecutivo es la de evaluar el trabajo de sus colaboradores. Hay que explicar a los miembros del proyecto por qué determinados errores o tener un rendimiento deficiente puede ser importante y costoso. Aquí la dimensión de la empresa determina la labor de supervisión del productor ejecutivo. Si se trata de una empresa o proyecto pequeño, dicha supervisión será más directa e informal. Sin embargo, si se trata de una empresa grande, dicha supervisión se delegará en los respectivos jefes de equipo, dedicándose el productor ejecutivo a dar el visto bueno final del trabajo.

- Difusor

Difundirá la información del entorno dentro de la organización así como la información interna de unas unidades organizativas a otras. El productor ejecutivo suele llegar a ser la persona que más información transversal maneja de todos los departamentos y áreas implicadas en la producción de un producto de ficción televisiva —realizadores, directores de fotografía, eléctricos, productores, guionistas, directores de arte, ejecutivos, responsables de *marketing*, etc.—, y todos con la necesidad y la obligación de opinar y dejar impronta de su oficio y experiencia en el proyecto que se está filmando. Todos ellos son especialistas en su materia, y justifican sus decisiones o valoraciones basándose en criterios que otros pueden no comprender o no saber contextualizar en su justa medida. La función del productor ejecutivo en este caso es la de difundir la información entre las partes, y en todo caso, traducir a unos y otros las medidas que se van adoptando sobre la marcha en el rodaje, así como valorar la importancia relativa que algunas decisiones pueden tener posteriormente, sobre todo las que afectan a la narrativa audiovisual. Por otro lado, están todas las tareas o actividades que se realizan en la actualidad que permiten definir, identificar y poner de relieve el cambio. Se destaca la necesidad de mostrar secuencialmente el proceso e informarlo para que sea comprendido por el equipo.

- Portavoz

Transmitirá información al exterior sobre lo que acontece, es decir, sobre las necesidades e inquietudes de la organización de la que es responsable. Cuando se habla de un productor ejecutivo que es también creador, dicha función crece en importancia. Se puede afirmar que la ficción televisiva es un medio ideal en el cual el máximo creador se convierte en exponente del proyecto y que, como señala Barroso, “ha desplazado, y ocultado en no pocas ocasiones, a directores, guionistas o realizadores, a los que transforma en meros artesanos asalariados al servicio de la ejecución exacta, rigurosa y fiel de la idea por él mismo diseñada” (Barroso García, 1996: 36-37).

- De decisión

- Empresario

Buscando oportunidades en la organización y en el entorno. En ciertas ocasiones, el productor ejecutivo de un proyecto de ficción televisiva es empresario, ya que posee

su propia empresa de producción. Dicha dualidad entre el área estratégica de su propia empresa y el área táctica del proyecto le lleva a ser alguien que no domina a fondo todos los entresijos de las finanzas, de las operaciones o la logística, pero que ofrece una visión global y conduce, a través del liderazgo y la motivación, a la consecución de unos objetivos artísticos y económicos. Como señalan Newcomb y Alley, el productor es aquella persona encargada de una producción que establece el espíritu de trabajo y dicta estándares. Es, al mismo tiempo, un empresario y un artista porque, además de encargarse de la administración, ofrece una visión global del proyecto (Newcomb y Alley, 1984: 8).

- Gestor de anomalías

Solucionará problemas y dificultades, en el ámbito de la organización temporal, no subsanados por los cauces preestablecidos y sin solución automática. Median un saber o saberes que están basados en el dominio de la realidad, en el sentido común, en la inteligencia emocional y, por supuesto, en conocimientos técnicos complejos.

- Distribuidor de recursos

También es el responsable último de la asignación de todos los recursos de la organización. Distribuir esfuerzos, liberar tensiones y soportar la presión de estar al final de la cadena deben ser objetivos primordiales de un productor ejecutivo en situaciones adversas. En este sentido, un productor ejecutivo debe ser un buen administrador, saber de números y manejar de forma idónea el presupuesto del proyecto. Se debe tener en cuenta que no es bueno costear elementos innecesarios para la realización de una producción de calidad, pero tampoco escatimar cuando estos sí son necesarios.

- Negociador

Responsable de representar a la organización en las principales negociaciones. La negociación es un arte y una ciencia, no una simple técnica. La figura del negociador aparece en el centro del mapa de las relaciones entre cadena, productora y producción, porque él o ella son epicentros de la función de negociar. El productor ejecutivo es el responsable máximo de, por ejemplo, negociar con la cadena los presupuestos y los detalles de la producción, así como de negociar con los principales protagonistas artísticos y técnicos de la obra.

11.7. El liderazgo en la producción ejecutiva

El liderazgo se define como la capacidad para influenciar a grupos de personas a fin de hacerles trabajar y que logren metas prescritas. Es un tipo de interrelación directiva entre el líder y los seguidores, basada en la combinación de los tipos de autoridad más eficientes para la situación en particular. Por ello, es una función de las personalidades del líder, de los seguidores y de las características de la situación.

Kotter diferencia entre dirección y liderazgo. Según el autor, mientras la dirección se enfrenta a la complejidad, guiando a una organización desde el caos al orden, el liderazgo se enfrenta al cambio. Una y otra son dos habilidades diferentes pero complementarias, necesarias para asegurar el éxito de una organización (Kotter, 1990).

Las opiniones recogidas sobre la innovación y el cambio, algo que está muy vinculado al liderazgo, ofrecen respuestas diversas en las televisiones y productoras españolas. Por un lado, se encuentran los expertos consultados a los que no les parece

que exista innovación o talento actualmente. Susana Alosete lo explica así: “Últimamente me atrevería a decir que brilla por su ausencia. El conservadurismo y la imitación parecen las pautas a seguir, nadie se atreve a asomar la cabeza y el que lo hace, si no perece en el intento, ve cómo se reproducen cosas similares alrededor. Y encima se hacen *remakes* de series míticas o se crean productos inspirados en éxitos americanos. Lo malo es que al final las productoras y las cadenas, como el resto de empresas, deben sobrevivir, y cuando una audiencia no demanda cierto tipo de productos, difícilmente terminarán por aparecer”²²⁵.

Gonzalo Martín, por su parte, opina que “un producto audiovisual, con un planteamiento empresarial, lo que tiene que hacer es ganar dinero con su producto. Cualquier otra pregunta es absurda. Ahora bien, para ganar dinero con un producto, partiendo de la base de que se trata de uno de altísimo riesgo, cada uno debe saber cómo gestionar su talento. Se necesitan artistas para crear las obras y la tensión entra entre la libertad creativa y la restricción de ceñirse a un presupuesto. Si debe arriesgarse más o no, si debe intentar romperse el conservadurismo reinante, depende de los orígenes de la financiación de un proyecto. Si trabajas para una televisión en abierto, te harán un encargo y ellos marcan el modelo a seguir. Si no, existen otros modelos”²²⁶.

Enrique Guerrero señala que “el productor ejecutivo debe entenderse como el líder del proyecto, el director del proyecto desde el punto de vista del contenido, así como de la logística y el negocio”²²⁷.

En ese mismo sentido, Patricia Diego señala que “la innovación y el talento de las productoras televisivas suele quedar donde la innovación y el talento de los productores ejecutivos quede. Un productor ejecutivo debe rodearse de los mejores”²²⁸.

José Jacoste se muestra mucho más escéptico sobre la existencia de talento e innovación en el sector televisivo cuando explica que “ya no hay posibilidades para los independientes pequeños, donde se suele gestar dicha innovación. Se ha creado un cerco, algo creado por las cadenas de televisión. El paradigma es Telecinco, que ha creado un cerco de productoras satelitales para que ninguna independiente pueda entrar en el negocio. Ha creado una serie de productoras que han surgido desde dentro: son gente que estuvieron en la cadena, que luego se han marchado pero que han formado empresas cercanas, creándose un círculo impenetrable. Un productor independiente puede perder el tiempo, que no conseguirá nada. Lo único que le puede pasar es que les guste su idea y se la copien. Si vas a pecho descubierto a una cadena como Telecinco y le presentas algún proyecto, lo único que puede ocurrir es que te lo denieguen y luego lo haga uno de los suyos. Al cabo de los años, uno se entera de que una productora afín lo ha hecho. Esto funciona con una teoría cuyo calificativo es fuerte: uno de los nuestros. El que no esté dentro de ese círculo, adiós. Y que tengan mucho cuidadito con que no le plagien el proyecto”²²⁹.

En tal contexto, el liderazgo se convierte en importantísimo. En la organización, el productor ejecutivo, como líder, debe tener un ojo siempre puesto en el horizonte estratégico y el otro en el día a día operativo. Como señala Reca, el liderazgo es

²²⁵ Susana Alosete. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

²²⁶ Gonzalo Martín. Entrevista realizada el 4-IX-2010, en Madrid.

²²⁷ Enrique Guerrero. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

²²⁸ Patricia Diego González. Entrevista realizada el 9-IX-2010, en Pamplona.

²²⁹ José G. Jacoste Quesada. Entrevista realizada el 11-IV-2011, en Madrid.

particularmente crítico en la industria de los medios, porque estos gestionan talento (Reca, 2005). Una de las labores más importantes de la producción ejecutiva es encontrar e inspirar a profesionales con talento para realizar un proyecto en común. Sin embargo, como señala Nico García, “es verdad que se trata de un sector con mil factores que no siempre le dejan hacer su trabajo como él cree que lo debe hacer: las cadenas tienen sus actores y técnicos y las productoras grandes tienen sus departamentos de *casting*, todas ellas con sus preferencias y sus carencias. Si el productor ejecutivo hace su trabajo, y le dejan hacer su trabajo, debe ser capaz de decidir qué actor sí o qué actor no, qué profesional sí o qué profesional no. Yo creo que no es tanto hablar en términos de importancia, sino de determinación; es decir, el productor ejecutivo debe poder determinar el producto que está realizando y sus decisiones son determinantes porque tiene que tener ciertas dotes de liderazgo. O, por lo menos, saber qué está haciendo e intentar llevarlo a cabo, pues muchas veces que le dejen o no hacerlo depende, como digo, de muchos factores”²³⁰.

Bennis propone siete atributos esenciales para el liderazgo: competencia técnica, habilidad conceptual, trayectoria, habilidad en el trato con personas, experiencia en el reconocimiento del talento, criterio y carácter. Además, añade que “de la misma forma que el talento no garantiza el estrellato, la capacidad para liderar no garantiza que uno dirigirá una corporación o un gobierno. De hecho, en el contexto actual de ganar o perder, la gente extraordinaria tiene más dificultades para cumplir su proyecto que la gente de carácter más dócil, porque, al menos en nuestra época, los auténticos logros pueden ser menos valorados que los simples éxitos, y aquellos que están dotados para destacar no son necesariamente los que están preparados para liderar” (Bennis, 1989: XXXVI).

Se pueden identificar varios estilos de liderazgo: emprendedor, profesional, el solucionador de problemas y el visionario. Para Ibrahim y Kelly, se pueden identificar las relaciones entre los estilos de liderazgo, pudiendo ser cada uno de estos estilos apto para una estrategia o secuencia de estrategias concretas. Dicha relación es la siguiente:

11.5. CUADRO. Relación entre el estilo de liderazgo y la estrategia

Estilo de liderazgo	Dirección de la estrategia	Características del estilo de liderazgo
Emprendedor	Crecimiento	Innovador, creativo, intuitivo, extravertido, optimista, motivado, arriesgado
Profesional	Crecimiento estable	Hombre de equipo, burocrático, conformista, estable, maduro, conservador, precavido
Solucionador de problemas	Estabilidad	Fuerte, dominante, calculador, egoísta, eficiente, dogmático, legalista, orientado hacia las prioridades
Visionario	Supervivencia	Fuerte, analítico, sin aversión al riesgo, espíritu de ganador, exigente, calculador, flexible en la asignación de recursos

Fuente: Ibrahim y Kelly (1986)

En definitiva, se puede afirmar que existe necesidad de tener presente el estilo de liderazgo a la estrategia y la estrategia al estilo de liderazgo. El liderazgo influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también en la capacidad de guiar a equipos en entornos turbulentos y con alta incertidumbre o, lo que es lo mismo, en gestionar el cambio.

A mucha gente no le gusta el cambio y se resiste a él por la incertidumbre que produce no saber cuál puede ser la situación después del mismo. Para implementar el

²³⁰ Nico García. Entrevista realizada el 10-III-2011, en Madrid.

cambio con éxito con un producto novedoso e innovador, el productor ejecutivo tiene que poseer las aptitudes necesarias para convencer de la necesidad del cambio, identificar brechas entre la situación actual y las condiciones deseadas, crear una visión del resultado deseado, diseñar una intervención apropiada e implementar el cambio de una forma tal que se pueda obtener el resultado al que se aspira, todo ello sin dejar de cumplir con los financiadores del proyecto.

Tal y como señala Sánchez-Tabernero, “el tipo de liderazgo que requieren las empresas de comunicación no se basa en conocimientos matemáticos, estadísticos o técnicos. Más bien exige capacidad de comunicación con quienes integran la plantilla de la compañía; comprensión de la naturaleza y los efectos de los actos comunicativos; conocimientos antropológicos referidos a las causas de la actuación de las personas; y firme convencimiento de que invertir en buenos profesionales constituye la decisión más inteligente para cualquier empresa” (Sánchez-Tabernero, 2000a: 100).

A menudo se habla del liderazgo como algo innato o que no se puede aprender. Sin embargo, se obvia que existen ciertas habilidades de liderazgo que sí pueden aprenderse. Para Drucker, hay cinco prácticas y hábitos que deben ser aprendidos para llegar a ser un ejecutivo eficaz (Drucker, 1967):

- Todo ejecutivo eficiente controla su tiempo,
- Todo ejecutivo eficaz dirige sus esfuerzos hacia resultados predeterminados,
- El ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias,
- El ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, por lo tanto, establece prioridades;
- El ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello.

Por último, habría que señalar que las nuevas estructuras organizativas y las prioridades estratégicas apuntan a nuevos modelos de liderazgo. Los estilos de dirección muy visibles, individualistas y a menudo duros de altos ejecutivos de las cadenas de televisión han sido, primero y sobre todo, quienes han tomado las decisiones estratégicas, la dirección y la redirección de sus empresas y adoptan las decisiones clave.

Aunque conservan gran parte de su poder en términos tanto de formulación estratégica como de diseño organizativo, en el sector televisivo, entre otros, ya no se puede considerar que la función del máximo ejecutivo sea la toma de decisiones en última instancia, que es como tradicionalmente se concebía el liderazgo corporativo. En lo que se refiere a la producción televisiva, el productor ejecutivo se entiende como la figura que unifica e inspira esfuerzos de todos y cada uno de los miembros de la organización. Que un empleado esté satisfecho o no en el trabajo depende de cómo se enlacen el propósito organizativo de llevar a cabo un proyecto audiovisual y las aspiraciones personales de cada uno de los actores y técnicos que trabajan en él. Los buenos productores ejecutivos trabajan con equipos exitosos, saben motivarlos, gestionan los posibles conflictos que siempre se producen, los resuelven y lideran el cambio implementando todo lo aprendido.

Como señala Sánchez-Tabernero, “en algunas compañías —tal vez porque su gestión no está fundamentada en criterios profesionales— la motivación de los

empleados se contempla todavía como una meta utópica, tan inasequible que ni siquiera merece la pena tratar de alcanzarla. Esta percepción está ocasionada por falta de planificación a largo plazo, por una excesiva obsesión por los resultados inmediatos o por unos planteamientos antropológicos muy negativos” (Sánchez-Tabernero, 2000a: 93).

Obviamente, las raíces de las formas de organización futuras, y de los estilos de liderazgo que las guiarán, son desconocidas. Pero la observación de lo que ocurre hoy permite comprobar cómo unas formas de producir televisión más sensibles a los valores y a los propósitos, pero también más profesionalizadas que en el pasado, posibilitan una ventaja competitiva en el entorno empresarial emergente que necesitarán las empresas del sector para desarrollarse y desplegar sus actividades en un entorno más convergente y, por ello, más turbulento. Como señala Grant, “algunos de los aspectos más difíciles y críticos afectan a las estructuras, sistemas y estilos de dirección necesarios para crear y ejercer esas capacidades. Es poco probable que las configuraciones que tuvieron tanto éxito durante las dos últimas décadas del siglo XX, sean tan útiles para las empresas en los albores del siglo XXI” (Grant, 2006: 632).

Se puede afirmar que el énfasis ha cambiado desde el productor entendido como el que decide hacia el productor ejecutivo que lidera con unas formas de hacer determinadas. Es responsable de los procesos que proporcionan dichas formas, y acomoda su propia visión, estrategia y diseño organizativo a unas circunstancias determinadas sin menoscabar el trabajo de las personas que le rodean. Por ello, también están cambiando las habilidades directivas que estos papeles requieren. Como afirman Williams y Cothrel, el equilibrio se ha desplazado claramente desde los atributos que tradicionalmente se han considerado como masculinos (firmeza en la toma de decisiones, liderar las tropas, conducir la estrategia, librar la batalla competitiva) hacia cualidades más femeninas (escuchar, establecer relaciones y alimentar) (Williams y Cothrel, 1997: 17-23).

11.8. El equipo de producción

La organización interna de cualquier empresa productora varía en función del tamaño de la empresa, pero la envergadura del proyecto a desarrollar también es un factor a tener en cuenta.

Ahora bien, en cualquiera de los casos, se encuentra en el proceso de ejecución, dentro de la organización temporal creada, un equipo de producción que siempre suele ser el mismo, independientemente de quién ocupe el área estratégica, de la modalidad de producción elegida o del propio tamaño de la empresa productora.

Como bien dice Alfonso Mardones, que fue entrevistado por Patricia Diego, el productor ejecutivo “tiene que saber trabajar en equipo porque una sola persona no puede hacer una serie de largo recorrido. Debe escoger un equipo de guionistas, uno de directores, conocer el mercado de los actores para seleccionar a los más acertados para la serie y tiene que saber delegar en sus colaboradores” (Diego González, 2005). El establecimiento de un equipo de producción competente y competitivo que lo rodee será clave en el intento de cumplir con su función de integración del resto de equipos.

El productor ejecutivo tiene que ser capaz de organizar un equipo de colaboradores que funcione y que le ayude a tomar las decisiones correctas. Como indican Herrero Martínez y García Serrano, es en la fase de preparación de la grabación

cuando “el productor mantiene una intensa actividad de reuniones para formar su equipo y confirmar la disponibilidad de los recursos técnicos y materiales que la serie va a precisar” (Herrero Martínez y García Serrano, 1987: 55).

Como se ha intentado dejar claro, el productor ejecutivo asume las decisiones estratégicas en la organización temporal de producción. Por debajo de él se sitúa un jefe de producción, elegido “para llevar a cabo la realización de la serie dentro de los parámetros de tiempo y dinero previstos” (ibíd.). De esta forma, vigila que se cumpla el plan de grabación de una serie y se responsabiliza de llevar el control presupuestario diario del rodaje. Asigna las cantidades de dinero necesarias a los responsables de cada área de producción y dirige a los diferentes ayudantes y auxiliares de producción de la serie. Además, gestiona el día a día en la contratación de actores y técnicos y, en general, lleva a cabo toda la logística de la producción de la serie (Diego González, 2005).

El ayudante de producción es la figura que colabora con el jefe de producción en lo organizativo, técnico o administrativo. Situado en la zona operativa, esta figura suele aparecer duplicada por lo que, en función de las necesidades del rodaje, pueden existir varios ayudantes de producción, usualmente también organizados de forma jerárquica. Siguiendo a Herrero Martínez y García Serrano de nuevo, los ayudantes de producción “suelen gestionar los permisos de grabación en localizaciones naturales, contrata el *catering*, planifica todos los transportes de los actores diariamente y, en el caso de grabación en exteriores, organiza el traslado del equipo técnico. Otras responsabilidades son el alquiler del material técnico necesario para cada jornada de grabación y la supervisión de la grabación en exteriores. Mantiene un continuo flujo de información con el jefe de producción para informarle de todos los pormenores de la producción” (Herrero Martínez y García Serrano, 1987: 56).

Continuando en el escalafón jerárquico que conforma el equipo de producción, se sitúa el auxiliar de producción, quien “siguiendo las órdenes de la jefatura de producción, obedece sus indicaciones, sirviéndole al tiempo de enseñanza los trabajos que realiza” (Jacoste Quesada, 2004: 93).

Por último, aparece una figura que, si bien no ocupa un hueco específico en la jerarquía de producción, sí apoya en el trabajo administrativo: el contable o administrativo. Se trata de una figura anexa al equipo que, como bien señala Patricia Diego, “ayuda al jefe de producción en su tarea de supervisar el presupuesto” (Diego González, 2005).

12. La producción ejecutiva en la creatividad de la ficción televisiva

12.1. Introducción

Sin duda, la televisión vive un gran momento en cuanto a creatividad en todos sus órdenes y su ficción ha conseguido, a pesar de la presencia de la telerrealidad, posicionarse como elemento diferenciador de las parrillas de las emisoras de televisión. De hecho, son muchas las voces que hablan de que actualmente existe más innovación y vanguardia en las series para televisión que en la cinematografía. Las palabras de García de Castro son muy claras en ese sentido: “en la industria de la televisión se reúnen hoy día los mejores realizadores, directores, actores y, desde luego, guionistas, es decir, creativos del lenguaje audiovisual” (García de Castro, 2007: 6).

Los elementos más importantes en este nuevo proceso productivo de la ficción televisiva se dan en el campo de la gestión de la creación, así como en el de la estructura de la organización temporal y del aspecto puramente económico-financiero. Si las diferentes variables que toda producción de tal calado se lo permiten, en dichos aspectos el papel del productor ejecutivo televisivo es determinante.

Ninguno de los campos abiertos en el estudio de la figura del productor ejecutivo pretende estudiar todas las funciones desempeñadas por todos los productores ejecutivos de cualquier productora audiovisual porque, simplemente, eso no se puede estudiar. Como señaló Susana Alosete al ser entrevistada, la labor de la producción ejecutiva finalmente “depende de cada organización y como quieran estructurar el organigrama y las tareas de cada uno. Al final los cargos son solo eso, nombres en una tarjeta, y dependerá de las capacidades de cada productor, de su osadía y ambición y, por supuesto, de lo que a cada uno le permitan hacer”²³¹. Más bien se pretende dar un impulso al estudio de las formas de producir ficción televisiva, para lo cual es necesario trocear —poner límites— al desempeño de determinadas actividades profesionales. Como Daniel A. Wren escribe en el prólogo de su famoso libro *Historia de gestión*, “la práctica de la gestión es antigua, pero el estudio formal del conjunto de conocimientos sobre gestión es relativamente nuevo” (Wren, 2008: 25).

Dicha labor se complica necesariamente cuando, como sucede en este capítulo, se manejan variables como la creatividad que, de la misma forma, es inabarcable como un todo. Toda mirada que se pretenda dar al asunto deja voluntariamente actos creativos subjetivos, de carácter simbólico, que se reducen al círculo de las relaciones interpersonales de cada una de las personas que llevan a cabo un proyecto de ficción televisiva, que son tan legítimos y a menudo útiles como social y académicamente limitados.

Tomando como propias las palabras de José María Villagrasa, que analizó dicha figura en el mercado estadounidense, el productor ejecutivo emerge como “el verdadero padre creativo de las series de televisión. No solo es el demiurgo del relato, sino que es el artesano de la negociación con las cadenas [...]. Es un intermediario que defiende el punto de vista creativo e industrial de su producto y arranca los medios para que este sea posible” (Villagrasa Sebastián, 1989a: 99).

En suma, la figura del productor ejecutivo como canalizador del trabajo económico y creativo, así como la necesidad de organización que de la producción

²³¹ Susana Alosete. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

audiovisual se deriva, son elementos importantes al intentar enmarcar teóricamente sus rasgos más característicos.

En el presente apartado se analiza la confluencia del trabajo creativo con la toma de decisiones característica de las habilidades directivas que todo productor ejecutivo debe tener, señalando dicho desempeño como el aporte creativo de tal sujeto al proyecto televisivo que se produce.

12.2. ¿Qué es la creatividad?

La principal característica de la creatividad es la enorme ambigüedad del término en sí. Lo cierto es que no hay una única definición del concepto de creatividad, sino que existe más de un centenar de definiciones sobre lo que es y lo que no es dicha facultad. Todo el mundo siente que la creatividad posee unas externalidades muy positivas, pero también que, por su difícil acotación, muy poca gente intenta ponerla en práctica. La mejor explicación de esto último la ofrece Taylor al señalar que “las definiciones de creatividad son frecuentemente engañosas: dicen demasiado o excesivamente poco. Pueden, con todo, proporcionar un arranque para una investigación más extensa y sistemática” (Taylor, 1975: 2).

La palabra creatividad, al contrario de lo que se piensa, proviene del neologismo inglés *creativity* y no del latín *creare*. Aunque en ambas el concepto es el mismo: el uso de la imaginación para crear algo nuevo²³².

La Real Academia de la Lengua Española la define, en su primera acepción, como “facultad de crear” y, en su segunda acepción, como “capacidad de creación”. Simplificando, la creatividad puede ser considerada como el proceso de imaginación con un objetivo, aunque no tiene por qué ser un proceso consciente.

Como señalan Runco y Sakamoto, “la creatividad se encuentra entre las más complejas conductas humanas. Parece estar influida por una amplia serie de experiencias evolutivas, sociales y educativas, y se manifiesta de maneras diferentes en una diversidad de campos” (Runco y Sakamoto, 1999: 62). O, como señala Monreal, “lo que no cabe duda es que la creatividad encierra multitud de aspectos, desde la biología al mundo técnico, que eligen una intervención multidisciplinar abundante de todos los campos del conocimiento” (Monreal, 2000: 37).

La visión que históricamente se ha tenido del artista como genio creativo comprendía no solo la elevación del individuo, del autor de la obra, a un rango supremo superior al del resto de los mortales, sino, de forma más general, un modo de pensamiento que implicaba al genio creativo como fuente de inspiración.

De alguna forma, esto sigue sucediendo en ámbitos muy diversos como el de la tecnología, el arte, la cinematografía o, incluso, la televisión. En este último caso, no es raro encontrar a guionistas encumbrados como artistas individuales que utilizan la narrativa audiovisual para mostrar su genio creativo en la ficción televisiva de los últimos años²³³.

²³² El *Oxford Dictionary of English* la define como “the use of imagination or original ideas to create something; inventiveness”.

²³³ *El País* (14-VIII-2010).

A menudo, la creación también se asocia “a experiencias religiosas, o por lo menos espirituales, en las cuales el artista era canal de transmisión de un poder superior y su creatividad un don otorgado por los dioses” (Thorsby, 2001: 109).

Desde los siglos XVII y XVIII, esta versión ha sido reproducida de innumerables formas hasta la actualidad en muchos de los intentos por acortar el concepto de creatividad y describir los procesos de creación artística.

El romanticismo del siglo XVIII supuso la marginación de la razón y el entusiasmo por lo irracional. La idea de que para crear hay que sufrir viene de ahí. De idéntico modo, los conceptos de locura y salvajismo también se asociaban a la creatividad según este movimiento.

William Duff, pastor y escritor escocés, identificó tres ingredientes del genio entendido como creatividad y no como inteligencia: imaginación, juicio y gusto (Duff, 1964: 6, 64).

El primero, el más importante de los tres, crea ideas nuevas y toma otras que ya existen para crear asociaciones originales entre ellas; el segundo —bueno, atento y considerado (ibid.: 9)— realiza la función de “contrapeso”, regulando y controlando la imaginación; y el tercero, relacionado con el mundo interior del artista y de corte más estético o emocional que cognitivo, es de rigor en cualquier proceso creativo y permite destacar defectos evidentes en la obra.

A partir de 1950, las teorías de la creatividad son enmarcadas dentro de estudios considerados más modernos. Sin duda, dichos estudios fueron impulsados por Joy Paul Guilford, quien condensó los términos asociados a la creatividad y a la persona creativa, consiguiendo incrementar el interés por la materia. Como el autor señala, “la personalidad creativa se define, pues, según la combinación de rasgos característicos de las personas creativas. La creatividad aparece en una conducta creativa que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización, la composición, la planificación. Los individuos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamiento son considerados como creativos” (Guilford, 1950).

Según Morris I. Stein, la creatividad “es aquel proceso que produce una obra nueva que es aceptada como defendible o útil o satisfactoria por un grupo en un determinado momento temporal” (Stein, 1956).

En cambio, Weisberg parte de la idea de que “la creatividad no es algo romántico y sorprendente, sino que no debe atribuirse a procesos especiales distintos de los procesos normales” que se utilizan en las tareas habituales de pensamiento. Según el investigador, “la creatividad se produce cuando hay una acumulación o profundización en el conocimiento y suficientes experiencias anteriores para que se produzca la aparición de la creatividad a través de un proceso incremental o de crecimiento” (Weisberg, 1987).

Para Boden, que define el concepto en un sentido similar, “la creatividad se basa fundamentalmente en nuestras habilidades cotidianas. Darse cuenta de las cosas, recordar, ver, hablar, escuchar, entender el lenguaje y reconocer analogías: todos estos talentos tan mundanos son importantes” (Boden, 1994a: 245).

Actualmente, la creatividad se relaciona, entre otras cosas, con la innovación, la originalidad, la búsqueda de soluciones, la imaginación, el descubrimiento, la utilidad o la libertad de expresión artística.

Para Gardner, el individuo creativo “es una persona que resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo que al principio es considerado nuevo, pero que al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto” (Gardner, 1993: 53).

Manuela Romo, por su parte, señala que la creatividad es “una forma de pensar que lleva implícita siempre una querencia por algo, sea la música, la poesía o las matemáticas. Que se nutre de un sólido e indeleble amor al trabajo: una motivación intrínseca que sustenta el trabajo extenuante, la perseverancia ante el fracaso, la independencia de juicio y hasta el desprecio a las tentaciones veleidosas del triunfo cuando llega” (Romo, 1998: 13). Lejos de cualquier definición que pueda parecer sobredimensionada, la autora, por encima de otros factores, destaca el pensamiento y la motivación como los dos procesos psicológicos principales que determinan a la creatividad.

12.3. La toma de decisiones

La Teoría de la Empresa habla de la toma de decisiones como del proceso racional y continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y efectuando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y sobre las consecuencias de las soluciones alternativas respecto de un determinado objetivo, se llega a efectuar una elección final. En definitiva, la toma de decisiones implica elegir entre dos o más cursos de acción alternativos, convirtiendo esas acciones en información.

De forma genérica, la tarea más complicada y más importante de cualquier empresa es la toma de decisiones. Pero lo que hace que la toma de decisiones sea realmente complicada es el cálculo del riesgo, y en el audiovisual esto nunca puede hacerse a priori cuando se inicia un proyecto.

Es tarea del productor ejecutivo —por el bien del proyecto temporal que tiene en frente, pero también por el bien de su propia empresa de producción si fuera el caso— usar toda su capacidad para reducir el riesgo en la medida de lo posible. Como señala Jacoste, “a nivel creativo, el productor ejecutivo debe tener una formación que le permita apreciar la bondad o no bondad de los proyectos”²³⁴. Aquí es donde la experiencia, la práctica, la consulta y el reconocimiento se convierten en importantes. Las palabras de Susana Alosete ratifican esto último cuando da su opinión sobre la dificultad de calcular el riesgo en el sector televisivo: “creo que es muy difícil predecir qué respuesta tendrá la audiencia ante un producto, y vemos constantemente cómo buenas obras fracasan estrepitosamente, y otras claramente mediocres se mantienen en la parrilla mes a mes, año a año. El productor ejecutivo debe identificar muchos factores de riesgo y de éxito y solo la experiencia y una buena cantidad de intuición le permitirán triunfar”²³⁵.

Medina señala que “las decisiones siempre tienen que estar encaminadas a la acción. Decidir supone arriesgar, en concreto, optar por la decisión que más ventajas

²³⁴ José G. Jacoste Quesada. Entrevista realizada 11-IV-2011, en Madrid.

²³⁵ Susana Alosete. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

ofrece y asumir la incertidumbre. Una de las fases más complejas de la decisión, pero más importante, es elegir el momento oportuno para tomar la decisión y comunicarla a las personas implicadas. La mayoría de los fracasos no proceden de la decisión tomada, sino de que no se han tomado en el momento más propicio” (Medina Laverón, 2005a: 190).

La toma de decisiones, la resolución de problemas y el pensamiento creativo tienen en común el hecho de ser formas de pensamiento efectivo. Sin embargo, también existen algunas diferencias entre ellas. Por ejemplo, las habilidades de alguien que resuelve problemas difiere de las de aquel que toma decisiones. La persona que resuelve problemas tiene que ser inteligente, con habilidades de análisis bien afiladas por otros problemas en ese terreno en particular. En cambio, una persona que toma decisiones necesita un espectro mucho más amplio de habilidades y características. Por ello se dice que la toma de decisiones es arte y ciencia a la vez, aunque de forma obvia en el mundo de los negocios se toman más decisiones apegándose a la ciencia que al arte. En el ámbito televisivo, gracias a su lenta pero decidida madurez empresarial, el sector se concibe como un negocio y, cada día más y mejor, se desarrollan técnicas que permiten reducir el riesgo de decisión y ejecución de los proyectos.

Según su importancia, las decisiones pueden ser estratégicas, tácticas u operativas. Las estratégicas son aquellas que contemplan diferentes alternativas para alcanzar objetivos concretos. Las tácticas son complementarias a las estratégicas y suponen una inversión en recursos limitada en un horizonte a medio y corto plazo. Las operativas suponen la puesta en práctica de programas elaborados y seleccionados con anterioridad.

Es importante que las decisiones estratégicas, cualquiera que sea su complejidad, magnitud o importancia, no se tomen nunca a través de un proceso de resolución de problemas. Como se analizará más tarde, en el caso de la producción de proyectos audiovisuales, el productor ejecutivo deberá tener muy presente que debe tomar decisiones tácticas —pues lo más probable es que ocupe ese lugar a un nivel superior en el proceso de producción— y estratégicas —pues existen muchas posibilidades de que también ocupe el área estratégica de su propia empresa de producción—. Es necesario que diferencie su papel en ambos casos y que, en la medida de lo posible, mantenga la autonomía en ambos.

Según Simon, las decisiones pueden ser programadas o no programadas (Simon, 1960). Las decisiones programadas son repetitivas y pueden ser manejadas por medio de procedimientos elaborados de antemano, que son aplicados de forma rutinaria. Por el contrario, las decisiones no programadas son nuevas, no estructuradas y, por ende, no existe un procedimiento claro para tratarlas, bien porque no se han producido antes, bien porque necesitan de un tratamiento especial.

La toma de decisiones, por otra parte, no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar los resultados. Si la forma de tomar las decisiones no es la adecuada a las necesidades de la empresa o del proyecto, este no funcionará. Se toman decisiones para un periodo determinado y es por ello por lo que se fijan objetivos a corto, medio y largo plazo, que deben ser revisados a medida que el tiempo transcurre.

Como sucede con el resto de habilidades humanas, existen múltiples estilos de decisión en función de la persona que toma dichas decisiones. Según Argyris, las

decisiones son tomadas de acuerdo a modelos mentales que representan la propia percepción del entorno (Argyris, 1974). De esta forma la situación real es percibida por las personas de acuerdo a su experiencia y el uso de sus sentidos. Sin embargo, a pesar de la variabilidad en la nomenclatura y como consecuencia de la necesidad de poner ciertos límites, se puede hablar de la existencia de modelos de decisión que permiten sentar ciertas bases sobre ellos. Por ejemplo, según Drucker, todo proceso de decisión se divide en seis etapas: clasificación del problema, definir el problema, identificar los criterios de decisión, buscar una solución, aplicación de la decisión y evaluación de la misma (Drucker, 1983: 464-475).

Según el tiempo que se tenga para tomar las decisiones, estas también pueden ser inmediatas, a corto plazo o a largo plazo. Las decisiones inmediatas son aquellas que sirven para la gestión diaria de las diferentes áreas de la producción, se utilizan continuamente y responden al funcionamiento cotidiano de la empresa. Las decisiones a corto plazo también deben hacerse con prontitud, pero admiten un tiempo razonable para tomar una decisión. Las decisiones a largo plazo afectan tanto al proyecto como a la empresa de producción en un periodo que puede abarcar varios años. Todos ellos, de una forma u otra, afectan a cómo se trata la creatividad y en qué grado esta se usa. Por muy buena que sea la gestión de una empresa o por muy elaborado que se encuentre el plan de producción de cualquier proyecto, siempre se está muy expuesto a que se produzcan imprevistos e imponderables.

Los imprevistos son alteraciones, en forma de acontecimientos, del proceso de preparación y producción de un proyecto que ni lo condicionan a largo plazo, ni lo comprometen, si bien trastocan y reconducen el mismo proceso. Provocan cambios y generan adaptaciones, pero hay que contar con ellos e integrarlos en la ecuación del proceso. Los imponderables son alteraciones, en forma de acontecimientos, del proceso que lo alteran y condicionan a medio y largo plazo, siendo además difícil de estimar y ponderar sus efectos y consecuencias sobre el mismo, si bien no necesariamente de comprometerlo.

La mala escuela de producción suele confundir unos y otros. A menudo se utiliza el calificativo de imponderable para enmascarar una mala acción de gestión o producción o, lo que es lo mismo, una mala planificación. Un buen productor ejecutivo, en lo que concierne a su trabajo en el proyecto y en la empresa de producción, intentará eliminar en un gran porcentaje los imprevistos, a sabiendas de que es imposible eliminarlos por completo.

Todo proyecto tiene restricciones, pero hay tres primordiales que, por decirlo de alguna forma, forman un triángulo cuyos lados no se pueden cambiar sin que dicha variación repercuta en los otros dos lados. Estas tres restricciones son tiempo, coste y calidad. La toma de decisiones se encuentra directamente ligada a las tres. En el negocio de la producción audiovisual, donde se gestionan proyectos temporales con una fecha de entrega, con un presupuesto generalmente dado y con unos requisitos mínimos en cuanto a calidad, esto es apreciable de forma clara muy a menudo.

12.4. La creatividad como proceso racional de decisión

De forma muy básica, partiendo del intenso trabajo académico e intelectual desarrollado en las últimas décadas en torno a la creatividad, esta puede entenderse

bajo dos puntos de vista o vertientes: creatividad aplicada a la solución de problemas o creatividad estética.

En la primera se encuentran científicos, investigadores y dirigentes empresariales, quienes utilizan formas de hacer creativas, por necesidad o con la intención de mejorar algo, para solucionar problemas que se les presentan en un determinado momento. En la segunda, la creatividad se ve como una manera particularmente sensitiva, afectiva, íntima, selectiva y crítica de entrar en juego con el mundo. Nico García señala a este respecto que “cada vez más, en el mercado audiovisual español el productor ejecutivo viene del área de la creatividad. Cada vez más, guionistas, directores o realizadores de series pasan a ser productores ejecutivos. Ahora sí, de forma real, la labor del productor ejecutivo tiene que ver con la financiación del proyecto, pero no solo con la financiación. Ahora tiene que ver mucho más con la conceptualización, creación y definición del proyecto: qué parámetros lo acotan y qué tipo de objetivos se adecuan a él. Desde el inicio, un productor ejecutivo piensa en qué marco se va a mover el producto que tiene entre manos. Todo esto hace que los productores ejecutivos de hoy día tengan una vocación creativa, aunque esté matizada por una plantilla de Excel”²³⁶.

En fechas más recientes, la crítica postmoderna se ha replanteado el concepto de genio creativo o, lo que es lo mismo, la idea de creatividad. En este sentido, son particularmente relevantes los mitos e ideas erróneas sobre la creatividad que ofrece Richard Florida (Florida, 2010: 64-72), así como la literatura ofrecida por Margaret Boden en sus múltiples trabajos (Boden, 1994a, 1994b, 2006).

De forma general, se pueden identificar dos grandes críticas. La primera se basa en el argumento que señala a la creatividad como algo solamente definible desde el punto de vista individual y critica la idea de creatividad como algo colectivo en términos absolutos sin caer en la “relatividad, transitoriedad e inestabilidad” (Thorsby, 2001: 109). La segunda crítica es la designación de determinadas figuras como creativas, o poseedoras de genio, como ejercicio de poder por parte de una clase intelectual o artísticamente dominante, en línea con lo expuesto en el apartado anterior acorde con las investigaciones realizadas a partir de 1950.

El presente trabajo se interesa por la que se proyecta hacia la solución de problemas y a ella se dedica. De forma obvia, supera por mucho las pretensiones de este trabajo entrar en polémicas de tal calado teórico, pero sí parece razonable y lógico señalar la vinculación entre creación —de cualquier índole, en cualquier ámbito— y subjetividad, así como la influencia social y política en el marco en el que se da.

La televisión, como industria cultural con ciertos problemas naturales²³⁷, no garantiza ninguna fórmula infalible de éxito pero, tal y como afirma Miguel Ángel Huerta Floriano, “tampoco es menos cierto que las necesidades que impone toda producción en serie demandan el establecimiento de un sistema que se adapte lo mejor posible a los objetivos marcados. Mucho más cuando tenemos en cuenta los imperativos condicionantes que establece la industria audiovisual, esa especie de monstruo que suele alimentarse bajo los dictados de la única dieta del beneficio económico” (Huerta Floriano y Sangro Colón, 2007: 21).

²³⁶ Nico García. Entrevista realizada el 10-III-2011, en Madrid.

²³⁷ Véase Bustamante, Enrique (1999).

David Thorsby estableció un modelo de decisión o producción basado en la introducción de cierta toma racional de decisiones en los procesos creativos (Thorsby, 2001: 110-117) distinguiendo entre:

— Modelo creativo puro

Todo aquel proceso creativo que se expresa mediante su función poética, la del arte, y que, por tanto, no busca ningún tipo de funcionalidad y que tiene como objetivo último maximizar su valor cultural.

En esta visión de la creatividad, las únicas limitaciones que se dan son de carácter técnico, que en el caso del audiovisual no son pocas. Las exigencias de la forma artística elegida nos ofrecerían algunas de ellas. Por el contrario, el tiempo empleado en la creación no es determinante e hilvana muy bien con aquellas que propugnan la importancia del genio individual o del talento.

En este modelo se engloban todas aquellas personas creativas que han producido sus obras haciendo caso omiso a las exigencias del mundo empresarial o industrial.

— Modelo creativo con variables económicas

Este modelo se sitúa en el lado opuesto del anterior. Algunos dirán que por desgracia, otros que por fortuna, la gran mayoría de creadores son influenciados directa o indirectamente por las exigencias del mundo que les rodea. Sin duda, las exigencias económicas se encuentran dentro de esa presión.

De este modo, se puede entender la creatividad como “un proceso de optimización restringida en el cual se ve al artista como un maximizador racional de la utilidad individual sometido a restricciones impuestas tanto interna como externamente” (ibíd.: 110).

De igual forma, citando y siguiendo a Thorsby, existen tres maneras de entender esa presión:

▪ Como limitación

Entendiendo la creación artística en este sentido, solo se buscan ingresos para la subsistencia, por lo que lo cultural en la obra queda intacto. El objetivo prioritario sigue siendo el valor cultural de lo que se produce pero, a diferencia del modelo puro, se reconoce que lo económico afecta en la toma de decisiones. Las variables económicas son otra limitación más, para lo bueno y para lo malo, ya que la limitación de ingresos puede afectar a la producción de diversas formas.

▪ Como maximando conjunto

En una orientación específicamente comercial, se sitúa en esta categoría aquel que busca compensaciones tanto artísticas como económicas. Para este grupo de personas, la subsistencia conseguida de su trabajo artístico no es suficiente y buscan una compensación económica que, en la mayoría de los casos, proporcionen un incentivo para seguir determinadas líneas de evolución. No quieren renunciar a la generación de renta que su producción puede conseguir pero lo cultural, la necesidad de comunicar algo, sigue siendo de vital importancia. La calidad en este caso puede verse afectada en función de las intenciones de cada producción.

- Como maximando único

En este grupo, no es que lo único que importe sea el dinero y el valor cultural del proyecto no exista. Lo que sucede es que el valor cultural, que al menos existe de forma potencial, no es algo que se proponga maximizar. En este sentido, la calidad de la obra se encuentra determinada por el potencial de ingresos de la misma.

En palabras de Antonio Damasio, “la esencia de la creatividad es un proceso de razonamiento, no necesariamente formal. Puede ser intuitivo y se aplica a un problema. A menos que exista un problema que haya que enfocar, no merece la pena hablar de creatividad” (Damasio, 2008: 57). Para Drucker, la creatividad, como la inteligencia o el conocimiento, son buenas condiciones de partida para una persona, pero solo la eficacia derivada de su puesta en práctica la convierte en decisiva (Drucker, 1967).

Como señala Tacho de la Calle, en televisión “ya no vale con tener una buena idea. Hay que desarrollarla y adaptarla a formatos que generen participación, interactividad. El formato surgido de esa idea será un caballo de Troya capaz de entrar en el salón de casa y, una vez allí dentro, vender lo que sea necesario para luego ser capaz de retornar al origen con la red cargada de peces” (De la Calle, 2010: 15).

En el ámbito de la ficción televisiva, Bustamante señala que este proceso productivo, directamente importado de la industria de ficción televisiva estadounidense, tiene su base en “la centralidad artística del productor ejecutivo o la rotación acelerada de los realizadores hasta la división extrema del trabajo colectivo de los guionistas (sinopsis, biblia, talleres de escritura...), desde los equipos numerosos hasta el ritmo acelerado, modular y de fuerte metraje útil de la producción estadounidense (frente a la autoría individual europea, tributaria de la tradición del cine)” (Bustamante, 1999: 114).

Aquí merece la pena añadir las palabras de Miguel Sáinz sobre la combinación de creatividad televisiva y dirección de empresas en el ámbito del audiovisual: “los guionistas y realizadores pueden ser al tiempo productores de sus propias series, estar implicados en sus productos y tomar decisiones económicas y artísticas. Tienen un conocimiento exacto del mercado audiovisual en el área en la que están especializados; saben, por tanto, producir calidad sin renunciar a los beneficios” (Sáinz Sánchez, 2002: 21).

12.4.1. La búsqueda del interés generalizable frente a una concepción fragmentada de los contenidos

En la mayoría de los casos, la labor creativa del productor ejecutivo en la ficción televisiva se hace patente en la toma de decisiones a la hora de abordar el proyecto que la cadena encarga.

Si el productor ejecutivo es el que ha ido moviendo el proyecto desde la elección de una idea de un lado a otro, proponiendo su producción a diversas cadenas o encargándose él mismo del problema económico y financiero como productor independiente, dicha labor creativa se ve potenciada.

Con el desarrollo de una idea, el productor ejecutivo consigue un control muy directo del mismo. Aun así, cualquiera que sea la forma de producción, la sola aplicación de criterios de producción audiovisual, intentando resolver de la manera más

eficiente los problemas que se van planteando, hace que la labor del productor ejecutivo asuma tareas creativas.

El productor debe satisfacer las expectativas que la cadena demandante del producto le exige. De forma general, las intenciones de esta son que el proyecto suscite el mayor interés del público a través de la elaboración de unas tramas que cumplan con lo que el profesor Jacoste denomina “ecuación del interés”, que combina las variables emoción y sorpresa en su justa medida en cada caso (Jacoste Quesada, 2004: 125-127).

En una industria como la televisiva, los productos audiovisuales deben satisfacer, en primer lugar, las necesidades humanas para las que son concebidos, que no son otras que las de entretener. Por ello, el productor ejecutivo, como primer analista del guión, debe valorar la calidad del mismo para hacer que los responsables de la cadena también aprecien su valor.

De forma paralela, la progresiva fragmentación de las audiencias afecta de forma directa a la concepción de proyectos de ficción televisiva. De forma más concreta, la fragmentación de medios y mercados tiene particular relevancia en lo que popularmente se conoce como *targeting*. Campos Freire señala que las principales variables diferenciadoras de esa programación son “la segmentación selectiva, la estrategia de distribución a la carta y la reducción de la intermediación. Tres saltos cualitativos importantes con respecto al modelo de la televisión tradicional, basado en la oferta de continuidad y en la programación generalista para *target* dominantes de audiencia” (Campos Freire, 2010: 22).

Ahora es más fácil alcanzar audiencias minoritarias y, sobre todo, es más fácil que los ejecutivos de las cadenas se conformen con alcanzar cierto porcentaje de *share* que hubiese supuesto un rotundo fracaso para la televisión en otros tiempos.

Sin embargo, como si fuera la otra cara de una misma moneda, esto supone, si cabe, una tarea que implica más inteligencia creadora, más investigación, más prudencia y más sentido común.

Dicho proceso puede ser entendido como una gran amenaza, pero también como una gran oportunidad. Por un lado, con una oferta más amplia, el espectador no suele dar segundas oportunidades tras el estreno de una serie en las cadenas principales de los grandes grupos y, por esa razón, las televisiones prefieren no arriesgar y apuestan por producciones más limitadas. Por el otro, la ampliación del mercado televisivo gracias al aumento de la oferta de cadenas tiene consecuencias positivas que afectan al sector de la producción.

La mayor competencia hace que las televisiones busquen de forma permanente productos de ficción con los que rellenar sus ahora múltiples pantallas televisivas, pues es el formato televisivo que mejor fideliza a la audiencia. De forma marginal, a menudo utilizando sus segundos y terceros canales en la búsqueda de un éxito, pero también utilizando estos como depósitos donde emitir las series fallidas en los primeros canales, se permite jugar con fórmulas no exploradas anteriormente.

La fragmentación de los mercados permite que los productos de ficción se dirijan a públicos específicos en lugar de a la audiencia masiva, y esto trae consigo, en el largo plazo, una lucha por una diferenciación que atraiga al mayor número de espectadores dentro de unos objetivos económicos y de audiencias (véase cap. 8).

Esto es una fuente de oportunidades para el productor ejecutivo con iniciativa y visión, pues una vez superada la etapa en la que las series debían ser dirigidas a todos los públicos —con la consabida limitación creativa que debían cumplir—, estas tendrán que compartir escena con propuestas más creativas, arriesgadas y diferenciadas.

Lo que no cabe duda es que para comprender al público y conocer sus gustos se requiere sensibilidad, intuición y dedicación. Por ello, el productor ejecutivo debe mirar, analizar los datos de consumo, detectar tendencias y descubrir demandas no explícitas. En definitiva, debe utilizar sistemas cualitativos y cuantitativos, formales e informales, para detectar tendencias o cambios en las preferencias de los espectadores. Como señala Eduardo García Matilla, hay que tener en cuenta que, “en primer lugar, no es solo la televisión lo que está cambiando, está cambiando la sociedad; y, en segundo lugar, en lo estrictamente comunicativo, nos encontramos ante una desmasificación de los medios de masas. Ya no se va buscando las audiencias masivas sino que se puede ir a la fragmentación y a su parte positiva: la segmentación de público, que te permite concebir nuevas formas de negocio a costa de estas audiencias masivas”²³⁸.

12.4.2. La creación de valor y experiencias en el entorno multimedia

Hoy día, el potencial de cualquier producto audiovisual va más allá de la ventana televisiva. El televisor rivaliza, pero también se ve complementado, con otras pantallas desde donde se pueden ver esos mismos contenidos ampliados y sin restricciones horarias. Como señalan Martínez Abadía y Fernández Díez, muchas productoras planean los proyectos audiovisuales como gérmenes de multiproductos, llegando incluso a producirse determinados proyectos para promocionar o vender un producto y que sirvan de reclamo (Martínez Abadía y Fernández Díez, 2010: 52).

En esta nueva forma de hacer, como matiza Jenkins, “los fans constituyen el segmento más activo del público mediático, que se niega a aceptar sin más lo que le dan e insiste en su derecho a la participación plena” (Jenkins, 2008: 137). En este nuevo espacio, el público pasa a ser superpúblico, entidad especializada y exigente que busca los contenidos que le interesan y encuentran en la participación los medios y los resultados necesarios para incrementar su capital cultural (Bourdieu, 1988: 20), refiriéndose a la posesión de una cultura que, por su valor en el seno de una determinada comunidad, confiere legitimidad y dominio, o lo que es lo mismo, distinción. En otras palabras, el público actual es un consumidor de entretenimiento que busca nuevas experiencias de calidad en múltiples ventanas. El productor ejecutivo, cabeza visible del proyecto, debe trabajar en todas las etapas creativas de un producto audiovisual creando nuevos contenidos que enriquezcan el producto original.

La creación de contenidos complementarios, sobre todo interactivos, basados en marcas audiovisuales es una nueva realidad que hace que la experiencia y el conocimiento que se pueda tener sobre la tradicional serie de televisión aumenten. En el centro se sigue situando el mercado audiovisual, lugar donde el diseño *transmedia* de las mercancías y los servicios para ser distribuidos en todas las plataformas y soportes disponibles adquiere gran valor. Sin embargo, estos nuevos contenidos

²³⁸ Eduardo García Matilla. Entrevista realizada el 16-III-2011, en Madrid.

complementarios hacen que las dinámicas se inviertan y el televisor no sea la única puerta de acceso a dicho contenido.

Como señala Nico García, existen productoras que “son capaces de aprovechar las nuevas ventanas que surgen para hacer ficciones diferentes, para un mercado diferente de gente que consume la ficción de forma diversas; así sí se puede aspirar a hacer cosas nuevas y con mayor ambición, incluso fuera de las propias fronteras.”²³⁹.

En los últimos años están surgiendo varias empresas que, de una forma u otra, buscan proyectar la innovación en la ficción televisiva en el reinante mundo multimedia de nuestros días. Tal es el caso de Play Televisión que, como su director de proyectos explica, es “un *transmedia producer*. Lo que hacemos es trabajar para productoras y canales de televisión: les proponemos acciones de innovación que aplican todas las ideas *transmedia*. Trabajamos las narrativas y las llevamos a otras ventanas de forma que la comunidad de seguidores del proyecto pueda tener nuevas experiencias y nuevas formas de ver esa creación audiovisual”²⁴⁰.

12.5. La creatividad en el mundo de la empresa de producción televisiva y su aplicación práctica

La creatividad empresarial como concepto es un término acuñado por muchos autores desde hace bastantes años. Aunque muchos de ellos se atreven a concretarlo ofreciendo una definición, resulta mucho más útil compararlos para obtener una visión global de lo que se entiende por creatividad empresarial. De ellos se desprende que la creatividad empresarial es un concepto con una clara aplicación práctica, que se proyecta hacia el exterior y que debe tener un necesario valor en el mercado. También que debe ir unida al concepto de originalidad y poseer una viabilidad real.

Como señala Küng, desde una perspectiva económica, la creatividad es un recurso estratégico fundamental por la propia naturaleza de los bienes culturales, porque no puede ser fácilmente imitada por los competidores y porque el público consumidor de los productos culturales demanda una renovación constante de estos (Küng, 2008: 145). El pensamiento creativo, por tanto, lejos de ser un lujo o una rareza, se ha convertido en una necesidad de primer orden en el mundo de la producción televisiva, imprescindible para el cambio y la innovación en los contenidos y para poder establecer relaciones con los grandes grupos que hacen de *gatekeeper* en el área de la emisión de los contenidos.

Según Bernart Cava, los dos condicionantes fundamentales para que una empresa sea creativa son la estructura de la propia empresa y el grado en que esta es creativa (Bernart Cava, 2003: 15).

Sin embargo, en los últimos años está de moda desconfiar de grandes fórmulas estratégicas de gestión, no solo en el ámbito televisivo sino también en otros afines, como el tecnológico: se cree que en estos negocios el ambiente es tan turbulento que planificar y tratar de dar orden a las acciones que una empresa realiza es poco menos que imposible. También está muy presente en el sector la figura de profesionales que piensan que dicha labor de planificar no es necesaria porque sobredimensionan sus capacidades directivas.

²³⁹ Nico García. Entrevista realizada el 10-III-2011, en Madrid.

²⁴⁰ Javier Naharro. Entrevista realizada 19-VII-2011, en Madrid.

El gestor de una empresa de producción televisiva no puede realizar un acto de prepotencia pensando que puede hacer frente a su labor controlando el entorno a su antojo, pero tampoco debe pensar que no es necesario planificar porque su organización desarrolla su actividad en un entorno tan despiadado que provoca que dicha labor sea inocua. Si el productor ejecutivo y su equipo de dirección del proyecto no actúan como auténticos equipos integrados de alto rendimiento, el resto de la organización tampoco lo hará.

Una de las fuentes más evidentes de creatividad en las empresas la constituyen los esfuerzos de investigación y desarrollo de la empresa en sí. Aunque cuando se hace referencia a dichos procesos no se suele distinguir la investigación y el desarrollo, realmente representan diferentes tipos de inversión en actividades relacionadas con la innovación. En España es conocido el caso de *Médico de familia*, que se valió de los estudios realizados por GECA para planificar concienzudamente la escritura de los guiones de la serie (GECA, 1996; Herrero Subías y Diego González, 2009) y cosechar así grandes éxitos de audiencia.

Peter Drucker señaló que las dos áreas esenciales de la empresa son el *marketing* y la innovación, y considera el resto de funciones como subsidiarias (Drucker, 1991). El *marketing*, además, no es una función directiva, sino el conjunto de la empresa contemplado desde el punto de vista del cliente. La aplicación de la creatividad en la empresa se encuentra muy ligada a ambas y el productor ejecutivo, en el ámbito de lo televisivo, debe saber cómo manejar esas variables.

Aplicar la creatividad en la empresa de producción audiovisual está muy relacionado también con la planificación estratégica. De hecho, planificar estratégicamente conlleva un esfuerzo creativo extraordinario: supone llevar a cabo las acciones que deben permitir encontrar el rumbo perfecto y garantizar en buena medida la viabilidad futura de un proyecto empresarial, en este caso un proyecto de producción de ficción televisiva.

Aunque puede no resultar obvio a primera vista, La dirección estratégica no es diseñada únicamente por el dueño o la dirección de una empresa. La aplicación de la creatividad, trabajar de forma creativa, supone la mayoría de las veces trabajar en equipo. Evidentemente, el productor ejecutivo y su equipo más cercano establecen el procedimiento para que la creatividad fluya en la empresa y acabe cristalizando en innovación, pero no es menos cierto que los buenos gestores son conscientes de que una organización no crece ni alcanza altos niveles de competitividad sin actuar de forma decidida para fomentar la armonía creativa del equipo de trabajo que realiza funciones operativas.

Como ejemplo, en Globomedia se trabaja por equipos para elaborar los guiones. Aunque el procedimiento puede variar en función de cada proyecto, en una fase inicial de la creación se suele configurar una plantilla de guionistas que cobran nómina mensual —algo que no es muy habitual en el sector— y que se dividen en grupos. Cada grupo empieza a trabajar en un capítulo elaborando un argumento y una escaleta. La idea es que cada semana se entreguen ambos ya finalizados, dejando tres semanas más para la elaboración del guión del capítulo propiamente dicho. Además, existe un sistema de rotación para que la productividad de los grupos no descienda y para que surjan nuevas conexiones y la creatividad no se estanque. Por ello, el rol del coordinador de guiones se convierte en esencial: las correcciones de guión y los debates

sobre ellos son constantes y alguien debe hacer la función de bisagra entre la producción ejecutiva, que dará el visto bueno definitivo a lo escrito, y los guionistas y argumentistas, que conforman los grupos de trabajo.

En otras productoras, el método de trabajo es más individual: los argumentistas sí que trabajan en equipo, pero una vez la escaleta está elaborada, un dialoguista trabaja en la elaboración del capítulo y él mismo lo entrega, pagándosele una cantidad de dinero por capítulo.

12.6. El productor ejecutivo en la toma de decisiones

La grabación de un proyecto de ficción televisiva es un proceso complejo y prolongado, lleno de problemáticas y de soluciones inesperadas. Desde la creación de la idea hasta su estreno en las pantallas son muchísimas las cosas que concurren, sin hacer mención a imponderables e imprevistos que, de una u otra manera, siempre se producen. De forma general, la producción de un proyecto de estas características es un proceso abierto a lo nuevo y a lo imprevisible, donde la sinergia en la forma de trabajar del grupo facilita o entorpece la toma de decisiones.

Los productos creativos televisivos tienen mucho en común con otros productos de las industrias del entretenimiento o la cultura, como son los literarios, los artísticos, los musicales e, incluso, los tecnológicos.

La comunicación de masas —televisión incluida— es una comunicación organizada. A diferencia del artista individual o del escritor, las personas que elaboran productos de este tipo interactúan a través de una compleja organización, en lo que se refiere tanto a la propia fisonomía de la empresa como a su entorno, donde existe una gran división del trabajo. Históricamente, el cambio en la forma de producir ficción televisiva en España está muy influenciado por las formas de producir del mercado estadounidense donde, como señala Villagrasa, “el papel del productor en la televisión norteamericana ha estado ligado a las relaciones que se han establecido entre las cadenas y los proveedores de programas así como a la evolución del propio sistema de producción y programación” (Villagrasa Sebastián, 1992: 98).

En lo que respecta a la producción de ficción en televisión, la importancia de la figura del productor ejecutivo es vital como figura bisagra que se encuentra en el centro de la organización productiva en un medio colaborativo como es el televisivo (Newcomb y Alley, 1984: xii). Une las diferentes organizaciones que componen la producción del proyecto: la permanente —representada por la televisión financiadora y la estructura propia de la compañía de producción— y la temporal —aquella levantada para la ejecución del proyecto y de la cual el productor ejecutivo es el responsable—.

El talento se muestra y el productor ejecutivo, como empresario, debe tener ojo y saber dónde encontrarlo. Es más, debe fomentar los lugares propicios para que se produzca.

El productor ejecutivo “se encarga del planteamiento, desarrollo, coordinación y control de los productos audiovisuales” porque “la sociedad industrial moderna, basada en una coordinación de recursos humanos y el capital necesario, no se concibe sin personas que controlen, dirijan y coordinen los diferentes elementos de un proceso de producción audiovisual, es decir, sin productores ejecutivos” (Sáinz Sánchez, 2002: 19, 20).

La propia industria americana —como se puede apreciar por la definición que del productor ejecutivo ofrece la Asociación de Productores Americanos (PGA)— señala la importancia de dicha figura indicando que “con frecuencia, el productor ejecutivo es responsable de la producción de la serie, incluyendo el concepto, el formato y los personajes”²⁴¹.

Como se ha dejado claro, existen diversas formas de producción de ficción, todas enfocadas a la creación de un proyecto determinado, pero no todas actuando de la misma manera y con los mismos tiempos: se puede hablar de una ficción con un carácter más artesanal, y de una con un carácter mucho más industrial. No obstante, la producción de cualquier proyecto de ficción televisiva es una responsabilidad compartida entre cadena y productora ejecutante.

A pesar de que se establezcan las principales líneas de relación entre ellas, se debe señalar que el grado de intervención en la toma de decisiones varía según la modalidad de producción adoptada, el poder de negociación de ambas partes, la filosofía que unos y otros persigan o, inclusive, el carácter de los representantes de ambas empresas. En todo este enjambre de relaciones humanas y profesionales, el productor ejecutivo adquiere importancia máxima como figura a respetar, pues es responsable de la producción propiamente dicha del proyecto y de su papel como directivo del mismo. Enrique Guerrero señala que dicha figura debe entenderse “como un gestor de proyectos; como el gran jefe que coordina todo el talento del proyecto tanto desde una visión creativa como de negocio”²⁴².

En un intento de delimitar las funciones del productor ejecutivo televisivo, se hace necesario tomar perspectiva y estudiar las diferentes composiciones de las estructuras empresariales que condicionan su quehacer diario. Del mismo modo, apuntar que el estudio de la jerarquía de producción se complica en dicho medio si se tiene en cuenta que la tendencia, desde hace algunos años ya, es la de decantarse por la modalidad de producción externa financiada, en la cual la figura productora de cualquier contenido se duplica en dos estructuras paralelas: la de la cadena y la de la productora.

En cualquier organización racional, suponiendo que una productora de televisión lo sea, se deben cumplir las áreas de decisión, más si cabe en aquellas grandes y medianas dimensiones empresariales, en las cuales se debe significar la posible y beneficiosa división del trabajo.

En el mundo televisivo, y aunque las nomenclaturas pueden variar entre cadenas, la decisión sobre los contenidos de ficción que se produce en una televisión pasa por un director de ficción, que está subordinado a un director general de contenidos al que siempre deberá mantener informado, y que debe mantener también estrecha relación con un director de antena y un director de producción, quienes se encuentran en su mismo nivel jerárquico, sea cual sea la modalidad de producción elegida.

El director de ficción, considerado un experto y responsable de dicho género en la cadena, suministra toda la información al director de contenidos para que este decida en última instancia. Todos ellos conformarían la dirección o área estratégica del

²⁴¹ <http://www.producersguild.org>

²⁴² Enrique Guerrero. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

proceso de producción de un producto de ficción televisiva o, en otras palabras, formarían parte del qué hacer en un proyecto de ficción para televisión.

12.1. CUADRO. Comparativa nomenclatura en televisión y cine

	Televisión	Cine
Qué	Director general de contenidos	Productor o Ejecutivo responsable de la producción
	Director de ficción	Director general de contenidos
Cómo	Productor ejecutivo	Director de producción o Productor ejecutivo
	Productor	Ayudante de Producción

Fuente: Jacoste Quesada (2004) y elaboración propia

Como señala Jacoste, en una terminología ofrecida para explicar la labor de producción en cine pero que bien puede ser aplicada al caso televisivo en este punto, “la labor del cómo es el propio de los ejecutantes; de ahí que la denominación clásica norteamericana de productor ejecutivo sirva de la mejor forma a la significación de la delegación de competencias que se produce entre quienes actúan en el área de qué a favor de los que actúan en el área del cómo (Jacoste Quesada, 2004: 112). Así, el modelo presentado sirve tanto para la producción financiada como para la asociada.

Los productores ejecutivos, ya sean de la cadena o independientes, controlan la acción organizativa, el cómo organizativo, sin tener generalmente ningún derecho de propiedad sobre el producto y sin ser parte financiadora del mismo.

Si la producción es delegada o financiada, la figura del productor ejecutivo se convierte en la figura del productor delegado, quien debe vigilar el desarrollo correcto de la producción, y el productor ejecutivo de la productora se convierte en el ejecutante de las ideas genéricas de los ejecutivos responsables de la producción.

Si la producción es asociada, el productor ejecutivo de la cadena se mantiene como tal, encargándose de organizar los medios técnicos y humanos de la misma, trabajando mano a mano con el productor ejecutivo de la productora.

Como es obvio, la división del trabajo no solo afecta al campo del qué, sino también al del cómo. De esta manera, el auténtico productor ejecutivo puede dividir el trabajo con el simplemente llamado jefe de producción. En este punto, sigue siendo útil “la idea anteriormente utilizada de distinguir el trabajo esencialmente de pensamiento o diseño del de ejecución, reservándose el primero el productor ejecutivo y el segundo el productor subordinado” (ibíd.).

Dentro de la ya apuntada división entre organización permanente y organización temporal, el productor ejecutivo debe desempeñar unas responsabilidades y tomar ciertas decisiones que le permitan situarse con una autoridad de rango, cuando no superior, a la de los hombres y mujeres que deciden en la cadena o en la propia productora.

En el intento de delimitar cuáles serán las funciones y cuáles no de dicha figura empresarial siguiendo la nomenclatura ofrecida por el profesor Jacoste, se puede afirmar que el productor ejecutivo es el qué del cómo en la producción de un proyecto de ficción televisiva. Es en ese sentido donde su presencia se hace fuerte: crea o desarrolla una idea, propia o no; pone en marcha un proyecto, y lo guía o lidera. Debe velar —contemplar y valorar— por la buena situación de la producción, sea cual sea el punto en el que esta se encuentre. Está preparado para resolver cualquier problema de

índole económica, creativa y organizativa asumiendo el riesgo de ejecución de la producción. A la postre, su papel en el logro de la producción suele ser decisivo.

Sin duda alguna, a la hora de delimitar el área de actuación de unos y otros en cualquier organización empresarial, lo más acertado es tener presente la ya clásica y anteriormente mencionada pirámide de niveles de decisión —estratégica, táctica y operativa— y retomar la anterior división entre el qué hacer y el cómo hacer en cuanto a ficción televisiva. Siempre teniendo en cuenta, no obstante, que, como señala Nico García, hoy día, salvo excepciones, “el productor ejecutivo decide lo que la cadena de televisión le deja decidir”²⁴³.

12.2. CUADRO. Diferenciación entre el área estratégica, táctica y operativa en la producción de ficción televisiva a un nivel superior

	Estructuras empresariales	Nivel de decisión	Figuras empresariales
Qué	Cadena de televisión	Estratégica	Diversos ejecutivos responsables de la producción
Cómo	Productora	Táctica	Productor ejecutivo
		Operativa	Equipo de producción

Fuente: Elaboración propia

En un nivel superior en las relaciones entre la cadena y la productora, el canal de televisión que demanda y encarga la producción ocupa el lugar del qué, el lugar del nivel estratégico, mientras que el productor ejecutivo, como representante de la empresa productora ejecutante —la cual es entendida como organización temporal construida para la ejecución del proyecto—desarrollaría las funciones más tácticas, las del cómo²⁴⁴. A partir de ahí, toda persona que se encuentre por debajo del jefe de producción, principal subordinado, se encontraría en la base operativa.

12.3. CUADRO. Diferenciación entre el área estratégica, táctica y operativa en la producción de ficción televisiva a un nivel inferior

	Estructuras empresariales	Nivel de decisión	Figuras empresariales
Qué	Productora	Estratégica	Productor ejecutivo
Cómo		Táctica	Jefe de producción
		Operativa	Resto del equipo de producción

Fuente: Elaboración propia

En un nivel inferior, en el ámbito de la producción de un determinado proyecto, el productor ejecutivo, en cualquiera de sus variantes empresariales, desempeña las funciones estratégicas; el jefe de producción desempeña las tácticas; y el resto del equipo, las operativas.

Además, según su nivel de programación, las decisiones pueden ser definidas de acuerdo a tres tipos: rutinarias, aquellas que resuelven problemas bien conocidos, estandarizados y que no es necesario tratar cada vez que aparecen; adaptativas, que suponen cambios incrementales sobre decisiones anteriores y que corresponden al nivel táctico; o innovadoras, que son aquellas mal estructuradas, únicas o novedosas, para las que no existe un método preestablecido.

²⁴³ Nico García. Entrevista realizada el 10-III-2011, en Madrid.

²⁴⁴ Las decisiones tácticas, a su vez, pueden ser divididas en dos nuevos tipos: las coordinativas, de carácter rutinario pero relacionadas con el puesto de trabajo, y las excepcionales, aquellas decisiones más complejas que las anteriores al no estar predeterminadas.

Para una mejor comprensión del papel creativo del productor ejecutivo, se deben tener en cuenta las condiciones en las que las decisiones se toman en el ámbito audiovisual. En esta industria, como ya se ha señalado, el grado de incertidumbre es alto: no se tienen certezas ni posibilidades de cálculo del éxito o fracaso de un producto. El riesgo, por tanto, se incrementa y las certezas, es decir, las situaciones en las que se pueden tomar las decisiones correctas porque se conocen todas las alternativas, se reducen (Robbins y Coulter, 2005: 144-145).

El negocio de la ficción televisiva es un negocio creativo o, lo que es lo mismo, un negocio de gestionar creatividad. Una de las labores del productor ejecutivo es liderar el proyecto, para lo cual debe gestionar la labor de personas que de un modo u otro utilizan la creatividad en sus respectivas funciones. El productor ejecutivo necesita de ciertas habilidades directivas de liderazgo que resultan vitales para el desempeño de su cargo.

En este sentido, el productor ejecutivo planea, organiza, dirige y controla la producción en estrecha colaboración con el productor delegado de la cadena y los ejecutivos responsables de la misma. Pero, ¿cuáles son sus funciones? García de Castro resume sus competencias (García de Castro, 2002: 147) en ocho aspectos, que concuerdan a grandes rasgos con lo que la PGA americana destaca de un productor ejecutivo:

- Supervisión de la biblia del proyecto
- Negociación con la cadena
- Selección del director
- Aprobación del reparto
- Negociación de la cláusula de los contratos
- Elaboración del presupuesto
- Confección del plan de producción
- Supervisión de la financiación

Como consecuencia de la propia naturaleza del negocio, para el desempeño de la gestión de la creatividad implícita en los puntos anteriores se requiere de un pensamiento divergente —también conocido como lateral—, que está muy relacionado “con los procesos mentales de la perspicacia, la creatividad y el ingenio” (De Bono, 2004: 11).

Del mismo modo, la gestión de la creatividad requiere una organización que desarrolle una cultura que dé a los miembros que la componen cierta autonomía en su trabajo, sin dejar por ello de ofrecer su aportación creativa, mediante la toma de decisiones más adecuada. Si, en el caso de la ficción televisiva, un productor ejecutivo intenta controlar y criticar constantemente el trabajo creativo de un guionista o un director, o si ellos mismos creen que lo hará, se obtendrá conformidad de sus acciones en lugar de creatividad. Un productor ejecutivo debe tener muy presente que, en realidad, con sus decisiones está gestionando creatividad y que, en palabras de Amabile, “cuando la creatividad es anulada, una organización pierde una potente arma competitiva: una nueva idea. Puede hacer perder, además, la energía y el compromiso de su gente con ella” (Amabile, 1998: 87).

Como en su momento estudió Mintzberg, en muy pocas ocasiones el empresario está posibilitado para gestionar la innovación mediante una planificación rigurosa: lo cierto es que en la mayoría de los casos precisa de participación y sintonía con sus colaboradores para llevar a cabo los proyectos y transformaciones que desea (Mintzberg, 1994: 183-200, 301-328).

No obstante, el productor ejecutivo tiene la necesidad de valorar porque su trabajo, enmarcado en el desempeño de un rol empresarial, debe estar encaminado también a la mejora de un proceso de producción, de la calidad de un producto o de la propia rentabilidad del proyecto. No hay que olvidar “algo esencial para encarar la profesión: la narrativa televisiva está absolutamente condicionada al rendimiento industrial de los productos que genera” (Sangro Colón, 2007: 30).

En este sentido, como señala Medina, “las decisiones sobre el producto audiovisual son las que tienen mayor importancia en la empresa televisiva, entre otros motivos, debido a la incidencia social que tiene la televisión. Habitualmente las decisiones que se adoptan en las empresas de televisión en torno a la gestión y valor de los programas solo tienen en cuenta aspectos cualitativos. En concreto, los índices de audiencia se convierten en la única pauta de decisión sobre los programas”. La propia autora señala cuatro criterios más (Medina Laverón, 2005a: 269-270):

- Valor económico y rentabilidad
- Comerciability
- Capacidad de entretener
- Cercanía a la audiencia

Para valorar todo esto, un buen producto ejecutivo debe saber sobre producción audiovisual. Él o ella podrá, además, tener talento como guionista, director o editor. Parece obvio, pero no lo es. No obstante, debe entender cómo funciona la televisión en un sentido amplio y tener ciertas habilidades de liderazgo y capacidad de trabajo en equipo.

También son muy importantes los estilos para tomar decisiones, los cuales están muy vinculados a una serie de características personales, por tanto únicas, para afrontar los problemas y sus posibles soluciones, y a la capacidad que tiene la persona para tolerar la ambigüedad. En el caso de la ficción televisiva, existen personas que pueden escribir guiones o proyectos potencialmente excelentes, pero que no los comercializan por uno u otro motivo. La posesión de tales cualidades para la escritura en el medio televisivo no las hace necesariamente personas emprendedoras. Sin embargo, muchos de los productores ejecutivos más conocidos —de la industria americana pero también de la europea y española—, tienen tanto rasgos inventivos y creativos como emprendedores.

El estilo de decisión de cada uno —que no es más que el método aprendido de procesar la información y de tomar decisiones— es determinante en todo ello. Si bien todos tenemos hábitos de comportamiento distinto, la investigación ha identificado ciertos patrones comunes para procesar información y tomar decisiones que permiten distinguir diferentes estilos de decisión.

El proceso de decisión difiere entre personas en dos dimensiones: la complejidad de la información, y el grado de concentración o número de soluciones alternativas

generadas a partir de la información. Sin duda, lo creativo de la respuesta ofrecida depende fundamentalmente de ello, pero también de los niveles de creatividad e innovación que una persona ofrezca.

12.4. CUADRO. Matriz de niveles de innovación y creatividad

		Nivel de innovación de la persona		
		<i>Alto</i>	<i>Mediano</i>	<i>Bajo</i>
Nivel de creatividad de la persona	<i>Alto</i>	Ganadora	Imitadora creativa	Imitadora no creativa
	<i>Mediano</i>	Innovadora creativa	Promedio	Indecisa no creativa
	<i>Bajo</i>	Extravagante creativa	Despilfarradora creativa	Perdedora

Fuente: Suárez Sánchez-Ocaña (2011), p. 15

Una innecesaria cantidad de personas llegan al entorno empresarial del ámbito audiovisual, o peor aún, continúan después, durante años, desplegando su bagaje dentro de ella, comportándose de forma ineficiente; y no porque sean necios, sino porque probablemente no saben, o no quieren saber, que para ser un buen gestor satisfecho con su trayectoria, sea cual sea su grado de dificultad y el listón más o menos alto que cada uno haya decidido ponerse, debe tener ciertas actitudes y aptitudes. Hay cientos de casos de personas que ostentan cargos en producción ejecutiva televisiva que no poseen, ni de lejos, las habilidades que se les presuponen.

Sin embargo, para el desempeño de su labor, un buen productor ejecutivo debe apuntar a la excelencia y desarrollar ciertas habilidades que van mucho más allá del puro desempeño de sus cometidos organizativos o económicos —que se analizarán más tarde—, pero que se encuentran muy ligados a ellos. Se trata, ni más ni menos, de señalar el rumbo adecuado hacia dónde debe ir un proyecto audiovisual, estar convencido del proyecto profesional que tiene entre manos y convencer así a otros; y, finalmente, contribuir con las propias actuaciones a las posibilidades, ciertas y convenientes, del proyecto temporal —que en este caso es la producción de un proyecto de ficción televisiva— a través de la toma racional de decisiones y a partir de la conceptualización de un proyecto con una clara base creativa, ya sea la creatividad de factura propia o no.

También tiene que tener en cuenta que, como analizó Alter, la realización de un producto innovador parte de diversas transformaciones sucesivas, las cuales impactan en las técnicas de producción, los métodos de trabajo, las modalidades de coordinación y control, y las herramientas de gestión.

El productor ejecutivo ideal ha de tener en mente qué, cómo y para qué público producir. Si tiene la suficiente autonomía y puede formar parte del área estratégica —bien mediante una producción verdaderamente independiente, bien inmiscuyéndose en el área estratégica de la cadena como consecuencia de su importante poder— no solo debe tener en mente todas esas variables, sino que tendría que llevarlas a cabo mediante la toma de decisiones. Esto último es algo que en el actual entorno televisivo se da de forma escasa, pues sus “funciones se ven afectadas por prácticas de la dirección de la empresa que socavan estas tareas hasta dejarlas convertidas en un mero cargo dentro del organigrama” (Sáinz Sánchez, 2002: 21), lo que no quita para que existan personas que, pese a las dificultades, consigan esa autonomía para el desempeño de sus funciones en la producción ejecutiva.

Para César Benítez, máximo responsable durante mucho tiempo de la productora televisiva BocaBoca y que reivindica la figura del productor ejecutivo, “ser productor es decidir qué proyecto hay que hacer, saber qué se necesita para hacerlo y cómo, coordinando todos los elementos, manejar el producto y llegar a los canales de distribución y al espectador. Es tener una idea muy global del proyecto en su conjunto, en su totalidad”²⁴⁵.

Aunque pueda parecer insistente, se necesitan actitudes que vayan más allá de lo estrictamente profesional. En el argot televisivo, se pueden distinguir entre dos clases de productores que ejemplifican muy bien lo que se pretende señalar, aunque no sea una clasificación puramente científica: existen productores que van “por delante” y productores que van “por detrás” del propio desarrollo de un proyecto audiovisual. El productor ejecutivo ideal siempre va por delante. Por ello, para ser creativo mediante la toma racional de decisiones e ir por delante, un buen productor ejecutivo necesita:

- Tener unas cuantas respuestas respecto a uno mismo, sobre la propia visión de la vida y de su futuro, así como cierta vocación por comunicar, por contar algo.
- Manejar de forma solvente parcelas esenciales del propio comportamiento emocional.
- Comprender qué prima como vital y qué resulta accesorio en el discurrir cotidiano de una organización social con ánimo de lucro.
- Saber —algo elemental pero imprescindible— qué significa realmente una empresa de producción audiovisual y cómo se maneja y se mueve alguien, con acierto, en su interior, así como en el interior de una empresa de emisión televisiva. Como indica Nico García, “es necesario conocer el sector desde dos puntos: por un lado, es necesario saber qué se está haciendo y, por el otro, saber quiénes son los profesionales que lo están haciendo y quiénes pueden hacer un determinado proyecto. Además, vinculado a todo esto, tener contactos es esencial en el sector”²⁴⁶.
- Demostrar un nivel competencial elevado, algo no necesariamente relacionado con un conocimiento más especializado en televisión pero que genera atracción, seguridad y confianza en otras personas.
- Entender qué implica trabajar con otros y para otros.
- Creer en unas cuantas cuestiones de carácter ético y social, y ser capaz de transmitir las y conseguir que otros, de personalidades muy diversas, las compartan, a efectos de crear un entorno social inteligente y compenetrado en el que es preciso actuar con proactividad.

De forma obvia, un productor ejecutivo, de cualquier productora o en cualquier producción, no puede dominar de forma profunda todos los entresijos de guión, de finanzas, de *marketing*, de iluminación, de operaciones, de puesta en escena, de estrategia, de dirección artística, de ventanas de explotación o de recursos humanos. Pero, ¿qué se espera de él? Miguel Sáinz enumera algunas aptitudes que también entroncan con lo organizativo y económico (Sáinz Sánchez, 2002: 20):

- Comprensión, reflejos, empatía, arrastre.

²⁴⁵ César Benítez. Entrevista realizada el 8-x-2002.

²⁴⁶ Nico García. Entrevista realizada el 10-III-2011, en Madrid.

- Formulación de la política general de la empresa.
- Vigilancia de los programas de acción: coordinación y supervisión.
- Determinación del organigrama ideal.
- Conocimientos técnicos.

Sin embargo, un productor ejecutivo debe ser alguien que pueda integrar y dirigir todas estas áreas vinculadas a la ficción televisiva —a cualquier proyecto audiovisual, en general—, aportando una visión más amplia, profunda, generalista y de más largo recorrido en el tiempo.

Un productor ejecutivo es un creativo, en el sentido de que debe gestionar un producto creativo manejando ciertas competencias relacionadas con la dirección de empresas a través de un saber basado en el dominio de la realidad, en el sentido común, en la inteligencia emocional y en algunos conocimientos técnicos. En suma, la creatividad en la producción ejecutiva trata de hacer llegar una comprensión estratégica del proyecto partiendo de una perspectiva irrenunciable de liderazgo.

En síntesis, un productor ejecutivo debe:

- Potenciar la creatividad audiovisual de sus colaboradores.

Las ideas, en su forma básica, acaban siendo escritas en un papel. Los caminos que luego esa idea puede tomar para ejecutarse, convirtiéndose en un producto audiovisual, son muchos. Es tarea del productor ejecutivo valorar cuál de ellos es el que mejores soluciones aporta al concepto. Una idea, una misma creatividad, puede desarrollarse a través de diferentes ejecuciones para un mismo planteamiento inicial, que en el mejor de los casos puede multiplicar y enriquecer creativamente el proyecto. Un productor ejecutivo debe conocer muy bien al personal técnico con el que trabaja habitualmente —así como el mercado laboral que puede llegar a estar a su alcance— y valorar las posibles soluciones formales que éste ofrece para que, de la mano de los creativos y sin adulterar el origen de la idea, el proyecto termine saliendo en pantalla sin haber perdido un ápice de la frescura creativa con la que nació, potenciando sus puntos fuertes de conexión con la audiencia.

- Valorar el proyecto creativo en función de los costes de producción.

Las ideas de las personas creativas que forma parte del proyecto deben caber dentro de los esquemas de la producción, la que suele demandar y contratar la cadena. En este sentido, para unir creatividad y presupuesto se necesitan unas buenas dosis de la primera y una gran capacidad de raciocinio. Dicha labor supone grandes quebraderos de cabeza a la hora de negociar con las televisiones los costes para realizar un proyecto sin hacer recortes en las páginas de guión. No resulta agradable podar una biblia o guión elaborado por un equipo creativo porque faltan recursos para producirla, pero siempre hay un lugar de punto de encuentro —al que no es fácil llegar— para que problemas presupuestarios y soluciones creativas puedan confluir. Un productor ejecutivo debe siempre intentar mediar, dialogar y controlar el proceso de elaboración de presupuestos para que la negociación económica resulte.

- Controlar la calidad de la producción.

El presupuesto aprobado por la televisión incluye una larga lista de profesionales —técnicos y artistas—, de infraestructuras y de material que debe emplearse en el proceso

de producción en sentido amplio: durante la preproducción, la preparación del rodaje, la producción propiamente dicha, la finalización o postproducción, la comercialización y la emisión del producto televisivo. En el trabajo del día a día de una producción televisiva suelen surgir imponderables e imprevistos que se han de solucionar siempre de la mejor manera posible, a favor de la televisión financiadora y sin que la calidad final del producto en cuestión se resienta lo más mínimo. Un buen diseño de producción no debe dejar márgenes para grandes errores, pero sí para los pequeños. Todo ello debe ser tratado y se debe resolver de forma creativa por parte del área de producción que el productor ejecutivo encabeza.

12.6.1. La motivación

La motivación en el mundo de la empresa audiovisual ha cambiado mucho en pocos años. Poco a poco, el sector se va profesionalizando cada día más y van surgiendo productoras con cierta dimensión empresarial. Este es un asunto complicado porque, pese a que la mayoría está de acuerdo en que la motivación es muy importante para conseguir equipos eficientes y creativos, las leyes de mercado y las políticas de recursos humanos, que son especialmente duras en el sector televisivo, no juegan a favor de los trabajadores.

Aun así, como señalan Bardají Hernando y Gómez Amigo “es fundamental establecer planes para satisfacer sus necesidades profesionales y para conseguir que sus cualidades –tanto en el plano personal como en el laboral– estén en continuo crecimiento. Además, el desarrollo de trabajadores implica que crezcan las expectativas y las oportunidades de negocio de la empresa” (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004: 111).

Abraham Maslow elaboró una teoría de la motivación basada en las necesidades humanas (Maslow, 1943). Para el autor, dichas necesidades están jerarquizadas de forma que, a medida que se satisfacen las más elementales, se van subiendo escalones hasta alcanzar la cumbre.

La típica pirámide de Maslow consta de cinco niveles: las necesidades fisiológicas –las más potentes y las más primarias–; las necesidades de seguridad –o lo que es lo mismo, la estabilidad, la protección y la ausencia de miedo–; las necesidades de pertenencia y amor –necesidades sociales que establecen nuestro vínculo con terceras personas–; las necesidades de estima y autoestima –es decir, la necesidad de sentirse valorado por los otros y, simultáneamente, valorarse uno mismo–; y las necesidades de autorrealización –es decir, el deseo de optimizar las propias capacidades y talentos–.

Lo cierto es que, como indica Medina, “para conseguir la motivación resulta crucial transmitir lo que se está haciendo y los objetivos alcanzados, infundir seguridad, hacer partícipes a los demás en las decisiones y resultados y reconocer públicamente el trabajo realizado” (Medina Laverón, 2005a: 197).

Frederick Herzberg, que desarrolló la teoría de los factores relacionados con la motivación (Herzberg, 1968), afirma que los factores que causan insatisfacción laboral están totalmente desvinculados de los que proporcionan satisfacción en el mismo ambiente. A los primeros los llamó factores de higiene y a los segundos, factores de motivación.

El autor insistía en que estos dos sentimientos de los trabajadores no eran opuestos, sino que lo verdaderamente opuesto a la satisfacción es la insatisfacción. Pero, ¿cuáles son unos y cuáles son otros? Los factores de motivación son intrínsecos al trabajo, pero los factores relacionados con la insatisfacción son externos. Los factores de motivación son los logros, el propio trabajo, los ascensos, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento personal. En cambio, los factores de higiene son la política de la empresa, la relación con el superior de turno, la relación con los compañeros, la supervisión, las condiciones de trabajo y el sueldo.

Aunque las teorías sobre la motivación pueden llegar a ser muy relativas, uno de los principales desafíos del productor ejecutivo televisivo es la creación de un ambiente de trabajo propicio para la innovación. En un contexto en el cual Internet adquiere mucha fuerza, la economía se hace más global y los sistemas televisivos conocidos ven cómo su viejo poder en el negocio pierde peso, la motivación de los empleados y colaboradores adquiere una importancia vital. Su papel como gestor de equipos creativos dentro de una organización, que se analizará más tarde, es fundamental en el nuevo contexto comunicativo.

El productor ejecutivo ha de contemplar dos grandes aspectos de la motivación: por un lado, tiene que motivar a los posibles colaboradores, personal técnico pero también personal artístico, para que quieran trabajar en el proyecto y permanezcan junto a él y, por el otro, tiene que hacer que cumplan lo mejor posible el desempeño de su labor.

La gestión de una producción audiovisual requiere de conocimiento, comprensión y capacidad de análisis para analizar el complejo comportamiento de equipos humanos. Por ello, no hay nada mejor que rodearse de los equipos más exitosos. Sin embargo, no es fácil atraer la empatía de los mejores trabajadores, pero uno de los alicientes que motiva es la ventana de oportunidad que se pueda abrir dentro de la jerarquía de la empresa o del sector en general, tanto en términos de estatus como en una mejor retribución económica.

La labor del productor ejecutivo en este punto puede consistir en tres cosas: encontrar a la gente correcta, asignarles ciertos recursos y difundir ideas de forma rápida y motivadora. Según Kanter, los equipos creativos necesitan un trato diferente de aquellos que no lo son, lo que suele exponerlos a un conflicto de clases con otros empleados (Kanter, 1977). Para motivar a la gente se necesita de cierta preparación y cierta capacidad estratégica. Preguntar simplemente a los colaboradores sobre lo que se piensa de algo no es lo mismo que permitirles cierto margen de maniobra y que tomen decisiones en su trabajo.

Que exista un clima motivador no quiere decir obligatoriamente que las estructuras de la empresa no estén bien definidas o vayan a dejar de estarlo, sino que en negocios como el audiovisual, lejos de manidos tópicos sobre el genio creador instigado por la necesidad, un ambiente motivador es esencial para dirigir a un grupo humano, pues la cercanía y el respeto a los grupos informales y al sentido del vínculo entre colaboradores suele producir un extraordinario aumento de la productividad.

Unas buenas dosis de motivación intrínseca por parte del productor ejecutivo de turno son vitales porque, cuando los niveles de motivación son altos, también lo suelen ser la flexibilidad cognitiva y la capacidad para hacer frente a la complejidad (McGraw,

1978). Cuando un individuo está motivado intrínsecamente, asume más riesgos, explora nuevas soluciones y experimenta. De este modo, se explica por qué muchas personas, con alto nivel de estudios y mucho talento, prefieren trabajar en el área creativa del sector de los medios de comunicación obviando otras opciones, pese a los bajos salarios y las peores condiciones laborales (Küng, 2008: 151).

Para tener en cuenta cómo motivar a los individuos que forman parte de un proyecto es importante resaltar lo explicado por McGregor, que distingue dos teorías opuestas –X e Y– sobre cómo tratar a los empleados en lo que a motivación se refiere (McGregor, 1994). En el caso televisivo, dependiendo a qué teoría se inscriba cada grupo de trabajadores, el productor ejecutivo, responsable del proyecto debe disponer de una estrategia u otra.

Según McGregor, en su teoría X, la más acertada en procesos de producción a gran escala, los trabajadores solo trabajan para satisfacer las necesidades que Maslow denominó como fisiológicas y de seguridad. La función del gerente –en el caso de la producción de ficción televisiva, la del productor ejecutivo–, es asegurarse de que el trabajo está bien estructurado e incentivar al empleado mediante el sueldo y los beneficios.

En su teoría Y, en cambio, los trabajadores buscan objetivos más ambiciosos en el plano personal y la estructura del trabajo se beneficia de la descentralización y la delegación. De esta forma, la capacidad de toma de decisiones se extiende a los diversos jefes de equipo, si estos se enmarcan dentro de la mencionada teoría, para aprovechar su creatividad y talento.

12.6.2. Racionalidad, racionalidad acotada e intuición

Como se ha intentado hacer ver, la labor de tomar decisiones es esencial en el desempeño de las funciones de un productor ejecutivo. Pero, ¿de qué forma toma estas decisiones? Saber cómo los responsables de una organización realizan sus estrategias se ha convertido en un área de debate intenso dentro del campo de estudio de la dirección estratégica. En cualquier empresa –sea del ámbito del audiovisual o no–, se supone que la toma de decisiones se realiza de una forma racional, entendida esta como “congruente y de máximo valor para el contexto de sus restricciones específicas” (Robbins y Coulter, 2005: 139).

Como George Sylvie señala, muchas de las definiciones tradicionales de la toma de decisiones se centran en dicho proceso como algo racional que involucra a una persona o grupo con metas comunes (Sylvie et ál., 2008: 2). Sin embargo, Taylor muestra que el ambiente y el contexto que rodean a las organizaciones hace que estas no se tomen de forma deliberativa como a menudo se supone, sino que son fruto de la interacción con otras personas y grupos sociales (Taylor, 1984).

Si el productor ejecutivo fuera completamente racional, sería una persona lógica y objetiva las veinticuatro horas del día. Desde un plano realista, la mayor parte de las decisiones que se toman no satisfacen los requisitos para que se las considere puramente racionales.

A menudo, los productores ejecutivos operan según las premisas de la racionalidad acotada en el desarrollo de sus funciones, entendida como la toma de decisiones que es racional pero limitada por la capacidad del individuo de procesar la

información en busca de una solución aceptada como suficientemente buena, en lugar de optar por la búsqueda de una óptima (ibíd.: 140).

Entonces, ¿cuál es el papel de las corazonadas o de la intuición tan famosa en el ámbito del audiovisual? La toma de decisiones intuitiva es complementaria del análisis racional, más que independiente de este último. Debe ser entendida como el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, de los sentimientos y del buen juicio acumulados.

Alguien que ha tenido experiencia con un problema o situación semejante, puede actuar más rápidamente con lo que parecería una decisión limitada. La intuición, tan importante en el mundo de las decisiones, puede ser entendida como la interacción de aspectos basados en decisiones intelectuales, decisiones por afecto o sentimentales, decisiones basadas en la experiencia, decisiones basadas en los valores éticos y procesos mentales inconscientes (Burke y Miller, 1999: 91-99).

En lo que concierne a la ficción televisiva, el proceso de toma de decisiones de la producción ejecutiva se apoya en la presencia de varias personas alrededor del productor ejecutivo que resuelven los asuntos más concretos, facilitando dicha toma de decisiones.

Ahondando en esta idea, Begoña Herrero señala que el productor ejecutivo “asume la mayor responsabilidad, pero trabaja sobre la mayor abstracción, sobre ideas y conceptos” y ofrece las palabras de Dave Heckel, productor ejecutivo de *Becker*, quien ejemplifica muy bien la forma de trabajar en la televisión americana: “todo pasa por la mesa del productor ejecutivo. Él elige a los guionistas, contrata a los directores, elige a los actores, trabaja en el calendario de la grabación, asume la relación con la cadena, etc. Evidentemente él o ella tienen mucha ayuda en cada categoría de decisiones pero en última instancia, él o ella asumen la responsabilidad” (Herrero Bernal, 2007: 75, 77).

12.6.3. La importancia de la creatividad, del espíritu emprendedor y de la innovación

En pocos años, la función y las competencias del productor ejecutivo de televisión han evolucionado y su trabajo, que antiguamente se asociaba con el director de producción cinematográfico y que consistía en ser el encargado de conseguir las recomendaciones sugeridas por sus superiores, se ha traducido para convertirse en un formidable agente de cambio.

De forma simultánea, el desarrollo de la televisión privada y de Internet, de las relaciones de los operadores de uno y otro negocio con el mercado tanto en la esfera de la emisión como de la producción, ha transformado de forma profunda las estructuras de producción, mucho más dinámicas ahora, y de las competencias de los trabajadores que se dedican al audiovisual.

Schumpeter fue el primer economista en identificar la innovación como un proceso cíclico en el marco de la evolución de la actividad económica (Schumpeter, 1978). Innovar es el acto de cambiar, experimentar, transformar y revolucionar; aspecto clave de la actividad empresarial (Robbins y Coulter, 2005: 128).

Cualquier organización innovadora, incluidas aquellas que se dedican a la producción audiovisual, se caracteriza por su habilidad para canalizar la creatividad en resultados útiles.

La labor creativa principal del productor ejecutivo, limitado normalmente por las decisiones del qué pero con margen de maniobra para desarrollar el cómo del proceso de producción, se encuentra en este punto en su máxima expresión: debe ser capaz de canalizar, mediante sus decisiones, lo mejor de cada uno de los integrantes de la organización para conseguir un producto original y diferente que impacte en las rejillas de programación y consiga tener éxito a pesar de la alta incertidumbre del sector, siendo lo suficientemente novedoso como para que encuentre el interés generalizado de la audiencia, pero no tanto como para que pueda ser rechazado por la cadena demandante o por la propia audiencia porque el proyecto no esté basado en el dominio de la realidad, en el sentido común.

Ghislain Deslandes señala que la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial se sitúan entre las habilidades más valoradas en los gestores de empresas de comunicación (Deslandes, 2008). En el mismo sentido, Alejandro Suárez señala que “visión, creatividad, planificación y apuesta por el riesgo son los elementos fundamentales del espíritu emprendedor” (Suárez Sánchez-Ocaña, 2011: 15) y, sin duda, estos son los requisitos que deben cumplirse.

Con la proliferación de canales, los ejecutivos de las cadenas han perdido el control de lo que el público quiere ver, con graves consecuencias financieras pues deben estar presentes en múltiples mercados. En algún lugar puede haber una persona que, más focalizado en un trabajo, ofrece unas mayores posibilidades de éxito.

En definitiva, el productor ejecutivo, empresario que asume el riesgo de ejecución del proyecto, debe ser consciente de que para que un nuevo producto tenga éxito debe sorprender y emocionar, y que estas son principalmente las variables que hacen que el público muestre interés en ella. Lo ya visto o lo que ya ha emocionado antes no atrae el interés y, por tanto, para que un nuevo producto tenga éxito —no solo en el audiovisual, sino en el mundo empresarial en general— debe dejar atrás, destruyendo, productos o modelos de negocio antiguos.

Traducido al sector de la ficción televisiva, el productor ejecutivo debe intentar producir un producto novedoso, dentro del margen de maniobra que tenga, y diferenciarse así de lo que ofrece la competencia, creando tendencia y dejando a otros empresarios, que trabajan con la misma u otra cadena, atrás. Como señala Sánchez-Tabernero refiriéndose a la gestión estratégica de empresas de comunicación españolas, “con frecuencia los propietarios y gestores han estado más preocupados de copiar lo que sus rivales hacían bien que de entender las demandas implícitas y explícitas del público. Muchas veces, los éxitos de los rivales eran solo aparentes, o no eran fáciles de imitar, o llegar tarde suponía una gran desventaja competitiva” (Sánchez-Tabernero, 2010: 64).

Este concepto, importante pero solo visible a largo plazo, fue denominado como “proceso de destrucción creativa” por Joseph A. Schumpeter. Según el economista austríaco, describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Schumpeter se refería principalmente a la innovación tecnológica que se

produce en torno a una empresa, pero puede ser aplicada igualmente al sector de la producción de contenidos audiovisuales. De hecho, se asemeja a lo que habitualmente acontece en el audiovisual: un proceso turbulento, una vorágine en la que unos proyectos, formatos y productos dejan anticuados a otros a un ritmo abrumador, haciendo viejo lo que ayer era nuevo.

En todo este proceso, el empresario adquiere gran centralidad y destaca por su vitalidad y energía, incluso a pesar de fracasos temporales. En lo que se refiere a la producción de ficción televisiva, los directivos de la cadena —como integrantes del área estratégica del proceso de producción— y el productor ejecutivo —responsable del área táctica a un nivel superior, pero también del área estratégica a un nivel inferior— se encuentran en el centro del proceso de innovación.

Como ha estudiado Alter, la decisión de innovar depende fundamentalmente de los empresarios, pero a la postre se ve implicado un número de actores cada vez más amplio, como son los directivos y accionistas de una empresa (Alter, 2002). Si se presta atención, en el caso televisivo suele suceder esto: existen muchos productores que mueven sus proyectos por varias televisiones hasta que, si se tiene éxito, una acepta el proyecto; es entonces cuando todos los mecanismos de la cadena se ponen en marcha, implicándose en la producción del proyecto. Hasta ese momento, la iniciativa es del empresario al frente de una productora que, si se quiere diferenciar del resto, haciendo que su proyecto sea atractivo a los ojos de los directivos, debe ser innovador en un aspecto u otro.

Según Schumpeter, el innovador —y aquí encaja con la figura del productor ejecutivo— no tiene por qué ser un inventor sino que este, procedente de cualquier clase social o profesional, crea mercados para los productos generados por terceras personas (Schumpeter, 1978: 118-124). En este sentido, el productor ejecutivo, entendido como persona innovadora, destaca por su perseverancia y por su ambición, no por su genialidad.

Sergio Berumen y Grégoire Epitalon explican cómo funciona el proceso de destrucción creativa (Epitalon y Berumen, 2008: 98). En un primer momento, un pequeño número residual de personas con iniciativa se da a la tarea de identificar nuevas preferencias de los consumidores, de introducir nuevos métodos de producción o de reconocer el potencial de un nuevo mercado para productos o servicios ya conocidos. Más tarde, cuando el desarrollo de dichas prácticas ofrece ganancias que son apreciables de forma notoria, son imitadas por otros que, de forma lógica, lo adaptan y producen así innovaciones secundarias. En un tercer momento, unos y otros intentan explotar al máximo sus inversiones buscando el mayor retorno posible. Y en un cuarto y último momento, el ciclo se cierra con la apertura de un nuevo ciclo o, lo que es lo mismo, “cuando las condiciones de competencia se potencian con posterioridad al desarrollo de imitaciones” (ibíd.).

En el mundo de la televisión, estos procesos se dan constantemente. En el caso español, entre otros, sirven como ejemplos la labor de la productora Globomedia, adoptando unas nuevas formas de hacer en lo referente a producción televisiva, que supusieron una innovación disruptiva en la década de los noventa, aunque estas ya eran conocidas en el mercado americano. Véase el conocido rol de Miguel Ángel Bernardeau en la producción de *Cuéntame cómo pasó* y su incansable lucha por levantar el proyecto, o la visión de varios directivos y productores al ver una oportunidad de mercado en la

producción de, por ejemplo, miniseries o series de contenido histórico en los últimos años de la década.

La creatividad, que incluye la invención, es solo el punto de partida para la innovación o, en otras palabras, la creatividad es una condición necesaria pero no suficiente para la innovación. Hay que gestionar el negocio de la innovación durante todo el proceso, desde la inspiración creativa hasta que el producto esté listo para ser lanzado y, en televisión, esa labor es del productor ejecutivo. Además, es su obligación conseguir que el valor generado de la innovación sea apropiable. Es decir, el productor ejecutivo también tiene que ser canalizador de esa innovación hacia la consecución de rendimientos óptimos pues una cosa es generar innovación, y otra muy distinta, explotarla.

En este punto, la innovación en los contenidos y en las técnicas de producción, principales armas de las productoras de televisión, ofrecen muchos paralelismos con la innovación que se dan en otras industrias, como puede ser la tecnológica. Así, la creatividad puede ser enfocada a innovar en el producto de ficción acabado o a innovar en el proceso de producción; a innovar de forma radical o a innovar de forma incremental; o simplemente a potenciar competencias o a destruirlas desde la perspectiva de una empresa de producción.

Existen muchos buenos ejemplos de innovación en el producto, algo que está en el caso de la ficción televisiva muy determinado por el marco espacial y temporal en el que se producen. El tratamiento que se da al mundo femenino en *Mujeres Desesperadas*, o la forma de narrar la historia contemporánea española que ofrecen los guiones de *Cuéntame cómo paso*, del grupo Ganga, son dos ejemplos de muchos.

En cambio, una innovación en el proceso de producción a menudo se encuentra orientada hacia la mejora de la efectividad o eficiencia de la producción. Por ejemplo, la colaboración entre GECA y Globomedia en 1993 para crear *Médico de familia* usando estudios cuantitativos y cualitativos e intentar reducir así las tasas de fracaso en emisión, algo novedoso en España hasta ese momento, puede ser considerado como una innovación en el proceso de producción.

Cuando se habla de innovación radical e innovación incremental, entran en juego los conceptos de novedad y diferenciación, aunque la diferencia entre una y otra también puede ser definida en términos de riesgo. Una innovación radical es aquella que es muy nueva y diferente de las soluciones previas. Además, la radicalidad de tal innovación suele ser relativa si se contempla desde una óptica temporal amplia, pues una vez se produce se vuelve más común por el efecto imitación. Un ejemplo claro de este tipo de innovación en cuanto a ficción televisiva es el caso de la serie *Lost*. El papel del público, que abandona el papel de masa pasiva para convertirse en un superpúblico (Jenkins, 2008: 155) y que participa como actor crítico y creativo en las tramas de la serie, modificando inclusive el producto y encumbrando la cultura de la participación como nunca antes (ibíd.: 139), supone toda una innovación radical que ha influido de forma decisiva en la manera de encarar la creación y la promoción de los productos de entretenimiento posteriores.

Una innovación incremental, por su parte, puede no ser particularmente nueva o excepcional. Puede ser conocida antes por las empresas que la manejan —la cadena o la productora— y puede suponer solo un mínimo cambio en las prácticas existentes. Un

ejemplo de este tipo es la promoción de la emisión en versión original con subtítulos en castellano de la serie extranjera *Downton Abbey* por parte de Antena 3, algo que, a pesar de estar ya inventado como consecuencia de las posibilidades tecnológicas, suponía satisfacer las necesidades latentes de una buena parte de los espectadores que no se había hecho hasta el momento en España.

Una innovación se considera potenciadora de competencias desde la perspectiva de una empresa particular si se agrega a la base de conocimiento existente de la empresa. Aquí valdrían como ejemplos el mencionado uso de métodos de investigación para saber qué gusta y qué no gusta a la audiencia en el caso de *Médico de familia*, pero también la potenciación de las redes sociales en la promoción de *Águila Roja* que llevaron a cabo entre RTVE, Globomedia y la empresa Play Televisión en 2009.

Por último, una innovación se considera destructora de competencias cuando dicha innovación no se agrega a las competencias existentes o las vuelve obsoletas.

13. La producción ejecutiva en el negocio de la ficción televisiva

13.1. Introducción

A pesar de haber ofrecido anteriormente el papel del productor ejecutivo en su faceta creativa y organizativa, este cumple una tercera, que no por encontrarse reseñada en último lugar es menos importante. De hecho, en el desarrollo del área táctica en la producción de ficción televisiva a un nivel superior, pero también en el desempeño del área estratégica de su propia empresa de producción a un nivel inferior, el productor ejecutivo desempeña una importantísima labor en lo económico (véase cap. 12, apartado 6).

El carácter industrial de la creación de la ficción televisiva, su condición de proyecto a gran escala y los grandes riesgos financieros que la cadena debe asumir hacen que el productor ejecutivo haga del presupuesto una de sus mayores preocupaciones. Tal como Jacoste considera, el presupuesto es “la máxima expresión” de la responsabilidad de la producción ejecutiva, pues entiende que es como “la traducción monetaria del plan de producción” (Jacoste Quesada, 2004: 89).

Además, una legislación mucho más favorable desde hace años y la configuración estructural del propio mercado de producción televisiva derivada de esta —que han permitido la proliferación de un sólido sistema de producción de programas— han hecho que se consoliden varias categorías de productores ejecutivos: desde los productores que supervisan el desarrollo de las producciones y que trabajan para las cadenas, hasta los escasos productores independientes surgidos desde los años noventa, pasando por todas las compañías de producción analizadas —y muchas más— en capítulos anteriores.

Es quizá en estas dos últimas donde la figura del productor ejecutivo se torna de interesante a interesantísima al tener protagonismo en el área estratégica de su propia empresa de producción, adquiriendo por ello un determinante y completo carácter empresarial.

13.2. Las diferentes categorías de productores ejecutivos

El crecimiento de una importante industria de producción independiente en Estados Unidos desde los años sesenta a los noventa, sumada a las producciones que los grandes estudios desarrollaban desde que las relaciones entre cine y televisión se volvieron afables, llevaron a Newcomb y Alley a diferenciar entre tres grandes categorías de productores televisivos que, por supuesto, como ellos mismos indicaron, no son restrictivas (Newcomb y Alley, 1984: 15-16). De hecho, como principal axioma se puede señalar que la práctica de la producción ejecutiva se caracteriza por su ambigüedad.

Con algunas diferencias, pero con muchos puntos en común, la diferenciación realizada por Newcomb y Alley también es aplicable a lo que ha sucedido en España desde los años noventa.

En primer lugar, se encuentra el productor independiente, quien recibe el encargo de la cadena para realizar el proyecto. Desvinculado directamente de esta, su existencia se encontraba muy conectada con ella: después de haber trabajado en grandes cadenas o productoras, este tipo de productor se desvinculaba de ellas forjando su propio camino para poseer un mayor control creativo. Muchos de los grandes productores del audiovisual estadounidense han desarrollado papeles de productor independiente en la forma que aquí se señala.

De alguna forma esta tipología de productor ejecutivo está muy vinculada a los procesos que el profesor Jacoste señalaba como de creación de productoras satelitales en torno a una cadena de televisión y que hacía imposible para el resto de empresas, generalmente pequeñas, desarrollar sus productos pues, si no se estaba en la órbita de las cadenas, no había forma de que el producto tuviera recorrido (véase cap. 11, apartado 7). En otras palabras, esta producción ejecutiva es aquella que se da en lo que Enrique Guerrero entiende como producción propia externa semiindependiente (Guerrero, 2010a: 205). De forma lógica, por tanto, se debe suponer que la actitud profesional de un productor ejecutivo que desempeñe su labor en este tipo de producciones difiere de aquel que realiza trabajos en el marco de una producción propia externa dependiente.

En segundo lugar, se encuentran las compañías de producción, asimilables a las empresas de tamaño medio, quienes se encuentran muy cercanas a las pequeñas empresas, asimilables a su vez con las independientes. Por compañía de producción se entiende a la empresa encarnada generalmente por un guionista o actor que decide montar su propia firma para llevar adelante proyectos no creados por él mismo (Villagrasa Sebastián, 1989b: 101).

Aquí, el sello creativo, al igual que en las pequeñas productoras antes definidas, se hace más evidente. El posicionamiento o labor de marca, tratado más adelante, adquiere todo su sentido en estas medianas y pequeñas empresas. Como señala Nico García, “en el audiovisual no existen comerciales” y es por ello que la buena o mala reputación del productor ejecutivo es vital para que se abran o se cierren puertas y, en definitiva, para llevar a cabo el proyecto deseado.

Como última categoría, Newcomb y Alley señalan al productor de estudio: aquella persona que bajo el auspicio de una cadena o de una gran productora se ampara en ellas para llevar a cabo proyectos audiovisuales.

En esta, el productor ejecutivo desempeña las labores más clásicas atribuibles a su figura: desarrolla las labores tácticas de la producción, sin tener nada que ver —porque no existe— con el área estratégica de su propia empresa. Este tipo de productores son el centro creativo de las producciones de la mayoría de series televisivas que se dan hoy día, pero el carácter económico de su función se limita al presupuesto con el que la organización temporal cuenta.

Además, es interesante reflexionar, al igual que Patricia Diego, sobre la jerarquía de producción que se genera como consecuencia de la relación entre la cadena y la productora (Diego González, 2005: 18-28). Como la propia autora señala, existe un productor delegado que suele ser calificado como productor ejecutivo porque aparece como tal en los títulos de crédito: “es la persona en la cual el productor ejecutivo de la cadena delega la responsabilidad de la producción de una serie en concreto. Supervisa el día a día de la producción y mantiene una relación muy fluida con el productor ejecutivo, ya que le informa de la evolución de la serie. Es la persona que vela por el cumplimiento del contrato de la productora con la cadena” (ibíd.: 21). Sin embargo, pese a la brillante diferenciación entre responsables de la cadena y de la productora que Patricia Diego ofrece, y pese a que no existe una clasificación única y paradigmática que se aplique por igual a la totalidad de las productoras audiovisuales independientes, sería importante diferenciar, como se hará en el siguiente apartado, entre aquel que corre un

riesgo de ejecución —el verdadero productor ejecutivo de un proyecto— y el que no lo corre —el productor delegado perteneciente al organigrama de la cadena—.

Se trata de un juego de denominaciones que no tendría más importancia si no fuera porque, tratado con profundidad, oculta actitudes y visiones empresariales muy distantes, pues el productor delegado, por definición, carece de la visión estratégica que a menudo el productor ejecutivo de una productora posee, fruto del desempeño de un papel mucho más dinámico. Es importante considerar a la producción ejecutiva no como un tipo de personalidad ni una fase del ciclo profesional de una persona en un negocio determinado, sino como una forma de dirección.

El problema no es que el productor ejecutivo de la cadena y el productor delegado sean dos figuras profesionales distintas, sino que representan a dos culturas de dirección distintas.

Se trata de elegir entre dos conceptos, los mismos que Mintzberg distingue como exploración y explotación (Mintzberg, 2005: 140-145). Para establecer tal distinción, se basa en las palabras de James March: por un lado, “la explotación se refiere a [...] mejoras a corto plazo, refinamiento, rutina y elaboración [...]. Fomenta la atención centrada, la precisión, la repetición, el análisis, la sanidad, la disciplina y el control” mientras que, por el otro, “la exploración se refiere a la experimentación [...] con la esperanza de encontrar alternativas que mejoren las viejas. Fomenta la serendipia, la toma de riesgos, la novedad, la libre asociación, la locura, la disciplina suave y el control relajado” (March, 1991; Mintzberg, 2005: 140).

Mientras que la primera está más relacionada con el productor delegado, dependiente de la cadena y que tiene el objetivo de cumplir lo establecido, la segunda está más vinculada a la figura del productor ejecutivo que se propone en esta tesis y que está muy ligada a la búsqueda de algo más en el desarrollo de su profesión, dando por sentado que también intenta cumplir, en la medida de sus posibilidades, con lo establecido en el acuerdo entre cadena y productora para la elaboración de un proyecto de ficción televisiva. Como señala Gonzalo Martín, “un productor audiovisual que tiene un planteamiento puramente empresarial lo que tiene que hacer es ganar dinero con su producto. Cualquier otra pregunta es absurda. Pero para ganar dinero con su producto, partiendo de la base de que se trata de un negocio de altísimo riesgo porque nunca se sabe lo que va a funcionar, cada uno debe saber cómo gestionar su talento. Aunque todo depende del origen de la financiación de un proyecto, para que algo funcione deben darse ciertas facilidades”²⁴⁷.

Por tanto, equiparar la tarea del productor ejecutivo —hacer que el negocio que se trae entre manos funcione en interés de la cadena demandante, pero también en su propio interés empresarial—, con la supervisión de un proyecto establecido aunque solo sea en lo que se refiere a las meras denominaciones, significa infravalorar la tarea del verdadero productor ejecutivo.

Entender lo importante que tal distinción supone en la situación actual pasar por recordar la evolución del productor del sector televisivo en España. La trayectoria histórica de la televisión ha condicionado y determinado fuertemente la situación actual del sector de producción audiovisual.

²⁴⁷ Gonzalo Martín. Entrevista realizada el 4-IX-2010.

El modelo español de producción audiovisual estaba basado en la división de funciones entre productores y creativos, hasta que en los años noventa empresas como Globomedia decidieron importarlo desde Estados Unidos e incorporarlo como figura central en sus producciones, tanto a nivel económico como artístico. Más tarde ha sido incorporada por productoras como Notro, de Vértice 360°, que se ha producido como consecuencia del flujo de directivos en un sector más maduro.

Como señala Mario García de Castro, el antiguo modelo español ejercía “la preeminencia jerárquica entre el productor que gestiona el presupuesto, y el creativo, quien en ese debate siempre va a salir perdiendo” (García de Castro, 2002: 164).

El crecimiento del sector de la producción audiovisual, tanto en volumen de producción como en número de productoras, ha provocado un aumento relativo del grado de profesionalización del sector que ha hecho que la figura del productor ejecutivo sea considerada como importante en el plano creativo, aunque dicha consideración sea más teórica que práctica en la gran mayoría de las productoras televisivas en España. El negocio de la televisión, no obstante, ha ido paulatinamente cambiando y orientándose hacia la producción de los contenidos, porque tanto la programación como la difusión se han ido difuminando. Todo esto, según Álvarez Monzoncillo, hace que se incremente el valor de la creatividad y del talento (Álvarez Monzoncillo, 2011: 76).

Como siguen insistiendo desde la industria, “para los contenidos más ambiciosos, como las series del *prime time*, sigue faltando en España la extensión de la figura del productor ejecutivo —al estilo norteamericano— que integra las funciones creativas e industriales de los proyectos” (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010: 60).

A medida que los mercados y las industrias cambian, las organizaciones deben adaptarse a la nueva realidad. El nuevo lenguaje de las organizaciones innovadoras —entre las que se incluyen las audiovisuales y televisivas— es diferente y, por lo tanto, requiere unos perfiles profesionales distintos. Estos últimos, los que se están comenzando a demandar y se demandarán más en el futuro, están basados en los equipos voluntarios, el compromiso, la pasión y la adhocracia.

Dejando atrás la visión del productor como mercantilista o como simple organizador de recursos, las nuevas producciones audiovisuales se caracterizarán por necesitar de profesionales de la producción con mayor atrevimiento a la hora de abordar proyectos que vayan a contracorriente, susciten nuevas ideas y desafíen el *status quo* para conseguir mayores audiencias en un clima de competencia intensa.

Se puede afirmar que estos nuevos perfiles, si se quiere, se alejan del productor ejecutivo de estudio para encaminarse hacia un productor ejecutivo con mayor independencia real de las televisiones, aunque con la suficiente vinculación con ellas para poder explotar el proyecto que tiene entre las manos.

En un mundo como el televisivo, una vez asentado el sector de la producción de contenidos en España, al igual que ocurre con muchos de sus productos, hay una tendencia a homogeneizar y a igualar a los profesionales. Esto provoca una pérdida de valor real del potencial humano y que se fomente la multiplicación de profesionales clónicos, idénticos, dóciles y fácilmente reemplazables. Esto, como es lógico, también sucede en el ámbito de la producción ejecutiva. Lo que en un primer momento parece

un incremento de la profesionalización del sector, en el largo plazo se acaba convirtiendo en falta de iniciativa, parálisis y estancamiento entre los profesionales.

Si se analiza lo que sucede en el mercado estadounidense —origen de la gran mayoría de tendencias que más tarde se reproducen en el resto de mercados televisivos—, se distingue la figura del productor ejecutivo como un profesional de referencia, capaz de sobresalir por encima del resto de sus competidores que se han convertido en líderes en su campo, en su sector o en su organización, y que saben resolver, gestionar o ejecutar determinados trabajos. En el caso que se trata, estos trabajos están vinculados a la producción de proyectos de ficción televisiva.

Con esto no quiere decirse que las producciones más conservadoras desaparezcan de las parrillas de programación de las televisiones, pero sí que las producciones más arriesgadas, aquellos que puedan o sepan ejecutarlas, tendrán una mayor aceptación social y económica en materia de contenidos, si consiguen cierto vuelo inicial.

En palabras de Sánchez-Tabernero, “con el impulso de la tecnología y la liberación de los mercados, aparecen nuevas ofertas y los medios se imitan cada vez más los unos a los otros. Por ese motivo, llaman la atención las ofertas que huyen de la rutina, que tratan de sorprender al público cada vez que salen a su encuentro” (Sánchez-Tabernero, 2005: 73).

Perfectamente aplicable a lo que se está tratando en relación a la producción ejecutiva, de nuevo lo escrito por Sánchez-Tabernero unos años antes merece ser rescatado si se pretende un mayor conocimiento de lo que implica pertenecer a uno u otro grupo de producción ejecutiva:

“En la era de las organizaciones virtuales y las redes de comunicación interactivas, los activos tradicionales de una compañía pueden ser tanto una fuente de riqueza como una carga. Los bienes de producción implican la existencia de una organización determinada, que condiciona el modo de ver las cosas de los directivos. La tendencia natural de las compañías que alcanzan sus objetivos comerciales consiste en mantener la ortodoxia, tratar de hacer un poco mejor las mismas actividades, responder un poco más deprisa a las demandas del mercado y disminuir un poco más los costes de producción.

Ese esfuerzo por mejorar la eficiencia operativa dificulta la verdadera tarea de los directivos: intuir el futuro, desafiar las reglas del juego establecidas, descubrir nuevos conocimientos o competencias esenciales que es preciso adquirir, potenciar el atrevimiento y la capacidad de pensar de quienes trabajan para una organización.

En cualquier sector industrial y de servicios compiten tres tipos de compañías. En primer lugar se encuentran las que descubrieron y generaron ese sector, las que idearon un nuevo modo de competir, ocasionado por nuevas posibilidades técnicas, legales o de mercado: son los creadores de las reglas de juego. En segundo término, aparecen las empresas que tratan de imitar a las anteriores tanto en su estrategia y organización como en los aspectos productivos y comerciales: son los seguidores de las reglas del juego. Por último, surgen compañías que no respetan a los líderes del mercado; no tratan de imitarles; procuran hacer otras cosas o realizarlas de otro modo. Desafían radicalmente el orden establecido: son los que rompen las reglas del juego” (Sánchez-Tabernero, 2000a: 22).

Schumpeter, en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia*, propuso el concepto de destrucción creativa para explicar cómo el empresario rompe el equilibrio de una economía cuando innova en la búsqueda de su propio beneficio. Se trata de un proceso dinámico que tiene lugar todos los días en los mercados del mundo y en el cual el mercado de producción televisiva independiente no es una excepción.

Frente a la mejora de la eficacia productiva o reducción de costes, la importancia de la innovación en un ambiente competitivo es clara y ahí las empresas más pequeñas, más flexibles y modernas, son importantes promotores de la misma.

Dada la necesidad de las productoras audiovisuales y televisiones para innovar y encontrar nuevos modelos de negocio para sus productos, la innovación tiene que estar en el centro de la investigación. Las nuevas y las pequeñas empresas son sin duda importantes en el proceso de creación y destrucción creativa.

La figura del productor ejecutivo que de ellas se deriva es por tanto vital. Suelen ser personas que asumen riesgos; ponen en marcha nuevos proyectos y productos; entran en nuevos mercados, generalmente mucho antes que productoras más asentadas o que las televisiones; y tratan de liderar haciendo las cosas de una manera diferente.

En el ámbito de la empresa de producción, el productor ejecutivo entendido como emprendedor es aquel que tiene la capacidad de transformar innovaciones, en aspectos tales que pueden abarcar el ámbito de los contenidos, de las formas de producción, del retorno de la inversión o incluso de la promoción del proyecto.

Todo ello, obviamente, implica un alto riesgo personal, profesional y económico. El fundamento de todo esto se encuentra en el trabajo. La innovación por la innovación no sirve para nada, pues necesita de una aplicación en el mundo de la empresa audiovisual y en su mercado. En todo ello, el *networking*, Internet y otras muchas actividades no son más que complementarias, tentáculos que permiten una mayor proyección a ese trabajo.

A medida que el proceso se desarrolla, los que se quedan atascados en paradigmas antiguos, obsoletos, pueden verse amenazados —y sentirse agresivos hacia ellos— por el nuevo perfil de producción ejecutiva que se demanda, sobre todo si estos profesionales, por lo general más innovadores, entran en el corazón del negocio televisivo, en el de la producción y creación de contenidos. No obstante, guste o no guste, para bien o para mal, el sector se encuentra en las primeras etapas de cambios poderosos, competitivos y dominantes que transformarán su economía, su cultura y las ideas de los profesionales que lo conforman sobre el desempeño de su función.

Óscar Hormigos señala que la figura del productor ejecutivo ideal “es la de aquel que viene de la parte de la creatividad, del mundo de los contenidos, pero que tiene cierta visión de negocio, que entiende cómo esa idea se puede llegar a hacer. Ahí está la dificultad. Muchas veces, hay mucha gente orientada a la gestión, muy buena en la parte de entender cómo funciona el negocio, pero que choca con la parte creativa porque defiende otros intereses. En realidad, la figura del productor ejecutivo debería estar defendiendo el producto, la creación, desde el punto de vista de la oportunidad, de la realización del negocio. Para mí, el ideal de lo que hace falta en producción ejecutiva es una persona que tiene una formación que le permite crear y generar conceptos, tanto de la parte creativa como de la parte de negocio. Vengo del mundo de la publicidad, que va un poco más rápido en este sentido, y ha pasado lo mismo que

está pasando en el mundo de la ficción para televisión: antiguamente quien ascendía a los puestos de dirección en las empresas de comunicación era la gente de gestión, pero ahora las empresas que están haciendo cosas más interesantes son aquellas en las que cuentan con alguien que viene de la creación. De repente, esa visión de que una persona que conoce el producto, que conoce lo que se hace, tenga la última responsabilidad genera, y esto se está viendo en Estados Unidos, una mejora en los productos”²⁴⁸.

Las tres reglas que, hoy por hoy, debe cumplir toda ficción son: incluir elementos claves de éxitos anteriores; que los contenidos no ofendan a determinados grupos de presión; y, por último, que lleguen a la máxima audiencia posible. El actual éxito de la ficción se debe a la concepción de una gestión más empresarial, que comenzó a gestarse, en España, en los años noventa.

El productor es un gestor de productos, trabaja con lo conceptual aplicándole, en caso de que el concepto lo permita, una idea de negocio. En caso contrario, no debería existir tal proyecto. Sin embargo, la importancia de un productor ejecutivo creativo, que tenga un perfil muy cercano al de creación, cada día será más necesaria y más importante. No solo hay que visualizar la creatividad en lo que se refiere a los argumentos del proyecto que se desarrolla, sino que también habrá que hacerlo en la producción en su más estricto sentido.

Como señala Campos Freire basándose en los escritos de Berle y Means y Coase, “el *management* es un tipo de conocimiento profesional y científico que históricamente se ha ido generando a partir de las necesidades de formación de los ejecutivos que se tenían que ir especializando en la gestión de empresas a medida que estas se hacían más grandes y complejas. La conceptualización de la gestión como tal es reciente y ha evolucionado desde la administración a la dirección ejecutiva al tiempo que en la organización empresarial se gestaba la relación de agencia (Berle y Means, 1932; Coase, 1937), clave para asentar formalmente la separación de poderes y responsabilidades entre la propiedad y sus gestores delegados” (Campos Freire, 2010: 30).

Sin embargo, la acción de los que usualmente son los agentes del cambio más importante en el sector de la producción audiovisual se encuentra ausente de la mayoría de investigaciones científicas. Aldo van Weezel enumera alguna de las razones por las que los estudios científicos en la gestión de los medios suelen centrarse más en los grandes conglomerados de medios que en las pequeñas empresas y los gestores de estas (Weezel, 2010: 47-49):

- En primer lugar, que los investigadores se centren en las grandes empresas mediáticas se debe a que estas ofrecen una mayor visibilidad y a que las implicaciones de su investigación tendrá mayor repercusión si se tratan grandes conglomerados de medios que pequeñas y medianas empresas.
- En segundo lugar, otra razón que podría explicar por qué las empresas grandes de medios de comunicación son el tema principal de estudio en las conferencias y revistas sobre gestión de medios se debe a la existencia de una mayor cantidad de fuentes en los que basar sus trabajos. Los datos secundarios, tales como los informes anuales y bases de datos, simplifican el proceso de investigación pero no suelen estar generalmente disponibles para analizar las pequeñas y medianas empresas.

²⁴⁸ Óscar Hormigos. Entrevista realizada el 11-IV-2011.

- En tercer lugar, la metodología también puede ser responsable de que los estudios se enfoquen más hacia los grandes grupos que hacia otros, obviando un análisis de las figuras profesionales que de ellas se derivan. Esto, como se comprobó en capítulos anteriores, es particularmente cierto en el análisis de los datos económicos y financieros de las empresas de producción pues, debido a sus características, dicha información es escasa y de incierta veracidad.
- En cuarto lugar, la influencia de las teorías económicas como la de la organización industrial, muy populares en el ámbito de la economía de los medios y la gestión de los medios de comunicación, así como el éxito del enfoque de Porter por el cual el posicionamiento de la empresa puede resultar una ventaja competitiva según la estructura de la industria, han provocado dicha inclinación por el estudio de las grandes empresas y los gestores que actúan en ellas.

Una de las hipótesis propuestas al inicio de este trabajo establecía que los cambios introducidos en el conjunto del sector televisivo y del subsector de la producción audiovisual iban a implicar, o implicaban, modificaciones en la concepción de la producción ejecutiva de los proyectos para televisión. En los siguientes apartados se intenta dar más luz sobre los matices en un nuevo entorno televisivo.

13.3. La necesaria diferenciación entre riesgo de mercado y riesgo técnico, y entre empresario riesgo-decisión y empresario riesgo-ejecución

El riesgo es inherente a cualquier tipo de proyecto. En general, lo es a cualquier actividad humana y, puesto que es inevitable, lo que procede es gestionarlo para eludir y reducir sus efectos nocivos. En este sentido, identificar los puntos del proyecto donde se genera riesgo, valorarlo, seguir su evolución y actuar en consecuencia, es lo que se entiende por gestionar el riesgo.

Es interesante dejar claro algo que, por no haberlo hecho antes de forma concreta, puede crear confusión. Para analizar la figura del productor ejecutivo se hace necesario distinguir, como se ha venido haciendo, entre la persona que financia y que decide qué proyecto se hace y la persona que se encarga de la ejecución del proyecto. En otras palabras, entre aquellos que asumen un riesgo de mercado y aquellos que asumen un riesgo técnico.

Cuando se trata de producciones audiovisuales para televisión, siempre existe la diferenciación entre organizaciones permanentes y organizaciones temporales. La permanente, compuesta por la televisión y en raros casos por la productora como propietaria o copropietaria de los derechos de propiedad, se asocia con la persona o personas del área estratégica. La temporal, usualmente ocupada por una empresa productora, se asocia con la persona del área táctica.

Ambas, ocupando sus roles correspondientes, asumen un riesgo pero, como se puede imaginar, este no es el mismo para las dos. Esto lleva a la distinción entre empresario o empresa riesgo-decisión, aquella que financia el proyecto y por tanto decide qué se hace con él, y el empresario o empresa riesgo-ejecución, que ejecuta aquello decidido por la organización permanente y es responsable de la propia organización temporal contando, por ende, con una autoridad y unas responsabilidades

similares a la de la organización permanente pero restringidas a la organización de la que es responsable.

Desde un punto de vista teórico, el papel principal del empresario riesgo-decisión reside en que adquiere o contrata los factores productivos a unos precios determinados —costes—, creando las rentas monetarias de los otros agentes —la productora—, sobre la base de una predicción económica respecto al precio al que venderá los productos obtenidos —expectativas de éxito del programa con sus consecuentes expectativas de retorno de la inversión inicial— y soportando el riesgo de la actividad económica de la empresa que dirige.

El papel del empresario riesgo-ejecución, aunque con margen de maniobra, se limitaría a ejecutar las líneas maestras del empresario riesgo-decisión cumpliendo con los planes y obteniendo un beneficio de los resultados del proyecto. En este caso, el riesgo de ejecución justifica la remuneración del empresario y está vinculado a la incertidumbre que el proyecto supone en su fase inicial.

La modalidad de producción elegida determina mucho el carácter empresarial del productor ejecutivo. De algún modo, se puede pensar que esta postura es contradictoria con lo formulado a lo largo del trabajo y que veía a este como el ejecutante de la obra que determinaba tan solo el área táctica, y no como el empresario que decide en el área estratégica de la producción global de cualquier producto de ficción televisiva. Solamente en aquellos casos en que la cadena de televisión decide apostar por unas producciones en las que comparte los derechos de propiedad sobre el producto, se podrá hablar de que la empresa productora, el productor que la encabeza, puede ser un empresario que corre el riesgo de decisión.

En cambio, siempre que exista una diferenciación entre organización permanente y organización temporal, la producción ejecutiva adquirirá valor como aquella que asume el riesgo de ejecución. De nuevo, el tipo de producción elegida y el tamaño de la empresa productora serán determinantes al otorgar a la figura del productor ejecutivo la de empresario que asume el riesgo de decisión en el ámbito de desarrollo de su propia empresa.

Esta situación se complica cuando se tienen en cuenta las productoras satelitales de las cadenas de televisión, situación que se produce en todos los países analizados. La tendencia actual es la de recurrir mayoritariamente a la producción propia externa delegada o financiada. En la mayoría de las ocasiones, esta delegación de la ejecución de la obra recae sobre las productoras afines a los grandes grupos audiovisuales.

Otras veces se apuesta por productoras de otro perfil, quienes arriesgándose a la ejecución del producto intentan que tenga éxito en la parrilla de turno. Sin embargo, es más acertado aún decir que hoy en día se produce más para evitar los fracasos que para intentar conseguir éxitos. Se insiste que es aquí donde la figura del productor ejecutivo adquiere toda su importancia como empresario, de riesgo-ejecución en su desempeño de la ejecución de la producción, y de riesgo-decisión como propietario de su propia empresa.

Indudablemente, el desarrollo del perfil empresarial de riesgo-decisión es la asignatura pendiente del sector de la producción audiovisual en España. Poco a poco, es previsible que la importancia de dicho perfil vaya en aumento, siempre y cuando se busque hacer contenidos globales y se intente que cada vez haya más ficción española

fuera partiendo de un cambio en los estándares de producción. En otras palabras, una vez se superen las principales debilidades del sector —que no son otras que su elevada atomización, su insuficiente músculo financiero y su escasa internacionalización—, es previsible que aparezcan nuevas figuras en el ámbito de la producción en las que se adquiera mayor responsabilidad empresarial.

Es probable que las productoras pequeñas actúen en un único mercado o en un limitado número de mercados, con una limitada gama de productos televisivos. El alcance de las operaciones, por tanto, será probablemente una cuestión estratégica menos importante que en las organizaciones más grandes. Es improbable que las pequeñas productoras tengan acceso a complejos análisis y estudios de mercado sobre el sector y sobre lo que gustará o no gustará al público. Por el contrario, es muy probable que los propios creadores de la productora, tal vez incluso una persona única, tengan un contacto directo con el mercado de producción y cuya experiencia sea muy influyente.

También es probable que las pequeñas y medianas productoras sean sociedades no cotizadas. Esto, sin duda, afecta directamente a su capacidad de obtener capital, lo cual implica en la mayoría de las ocasiones que las elecciones estratégicas de la empresa sean limitadas.

Para el desempeño de la labor de producción ejecutiva, el hecho de tener una infraestructura más grande facilita el asunto. Se tiene más apoyo, ya que se cuenta con colegas dentro de la misma empresa que hacen un trabajo similar y a los cuales se puede consultar. A nivel económico, es obviamente más fácil, ya que corren con la financiación.

Se hace necesario retomar la teoría de Schumpeter, que bien puede servir para ahondar algo más en la distinción entre productores ejecutivos, condicionada por el tamaño de la empresa en la que se sitúe y por el riesgo que asuma el productor en cuestión. Para este autor, “empresario, administrador y capitalista son entes distintos” y, por tanto, “su función es distinta” (Berumen, 2006: 177).

En primer lugar, el capitalista es aquel que, por algún motivo, “posee recursos que pueden canalizarse como inversión” y su objetivo es obtener los mayores rendimientos de la forma más segura posible (ibíd.). Sin duda alguna, es la figura que menos se asemeja o coincide con el productor ejecutivo televisivo y su presencia es nula o casi nula en dicho ámbito.

Además, cuando existe —en casos poco frecuentes de producción ajena— nada tendría que ver con lo que aquí se señala como productor ejecutivo y mucho con el tipo que el profesor Jacoste señala como productor asociado de tipo inversionista (Jacoste Quesada, 2004: 99). Esta denominación, proveniente del ámbito cinematográfico, choca frontalmente con la idea del productor ejecutivo televisivo, encargado del área táctica de la producción y que es tipo experto.

En segundo lugar, se puede contemplar al productor ejecutivo como administrador, entendiendo a este como un asalariado, perteneciente a la organización permanente y responsable de la organización temporal, “cuyo objetivo es maximizar su sueldo y su seguridad en el empleo” y del cual “cabe esperar solo innovaciones incrementales, nunca innovaciones radicales” (Berumen, 2006: 177). Esta concepción del productor ejecutivo es idéntica a aquella que Newcomb y Alley realizan del

productor de estudio (Newcomb y Alley, 1984: 16) en la cual este pertenece al área estratégica de la producción, encargado de la organización temporal levantada para la realización del proyecto, pero sin ningún tipo de interés en una hipotética área estratégica de su propia empresa.

En tercer lugar, en oposición a la visión del productor ejecutivo como administrador, dicha figura se asemeja a la del empresario innovador quien, además de intentar que los ingresos superen a los gastos, busca “la ganancia extraordinaria, esto es, la ganancia por arriba de la media lograda por la industria y región en la cual se ubica su actividad” (Berumen, 2006: 177).

Para Schumpeter, el empresario es el “agente que innova”, diferenciando entre aquel que innova y el empresario riesgo-decisión de Knight (Schumpeter, 1978). Siempre debiendo solventar a favor el problema económico, el beneficio empresarial consistiría en un ingreso residual, un premio a un comportamiento superior o un castigo a una actividad inferior a la media. Es decir, el beneficio empresarial para el empresario, según Schumpeter, es una recompensa que recibe por haber sido capaz de aplicar una innovación al mercado.

Esta concepción del productor ejecutivo también entronca con una de las ofrecidas por Newcomb y Alley. En concreto, la figura del productor ejecutivo que ocupa el área táctica de la producción y el área estratégica de su propia empresa, fácilmente identificable en la mediana o pequeña empresa, se ajustaría de forma idónea. ¿Cómo lograr innovar en el sector de la producción televisiva? Intentando lo nuevo, lo distinto. Entre las habilidades de este tipo de productor ejecutivo se pueden señalar varias que darían lugar a la innovación: ver de forma distinta lo que el resto del mundo ve de forma ordinaria, incluyendo el convertir los fracasos y adversidades en oportunidades, y convencer a otros de que su idea es factible y entusiasmarlos lo suficiente como para intentar demostrar en el mercado que esa idea será rentable.

13.4. Evolución empresarial y rentabilidad: la resolución del problema económico y del problema financiero

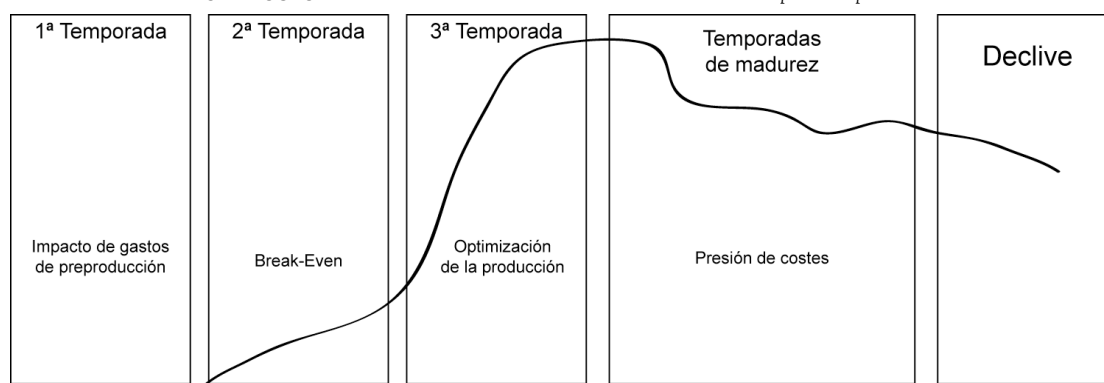
En el sector de la producción televisiva, que exceptuando la producción ajena y alguna modalidad de producción propia externa es tan solo la parte ejecutante del proyecto, se encuentra con que el problema financiero, al contrario que en el cine, queda resuelto por aquel que comunicará públicamente el producto de ficción.

Los problemas financieros de las productoras ejecutantes del proyecto suelen quedar limitados a la necesidad de financiación para cubrir los pagos diferidos que la cadena realiza. Lógicamente esta necesidad de financiación para hacer frente a los pagos derivados de la ejecución de la obra es algo determinante a la hora de embarcarse en un proyecto o no hacerlo pero, en el caso tratado, su simple comparación con el problema que se debería afrontar si la financiación por parte de la cadena no existiese, lo reduce de forma considerable.

El problema económico, aquel que si se resuelve positivamente consiste en que los ingresos sean mayores que los gastos para así obtener beneficios, es el que debería preocupar en mayor medida al productor ejecutivo. Derivado del riesgo de ejecución que, por delegación, tiene la empresa productora, existen dos vías para resolver dicho problema.

La primera es tratar de mantener el programa cuantas más temporadas mejor; así el valor de la inversión será cada vez más rentable y su explotación en el mercado de segunda visión será más provechosa.

13.1. GRÁFICO. Ciclo teórico de la vida de una serie de televisión. Rentabilidad para una productora



Fuente: Vértice 360°

Como se puede visualizar en el gráfico 13.1, el impacto de los gastos de preproducción y producción suelen imposibilitar obtener algún rendimiento económico de la producción de una serie de ficción televisiva por parte de una empresa productora en la primera temporada de emisión. Como señalan Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, el sistema que las televisiones emplean para pagar a las productoras con las que trabajan se suele reducir al esquema siguiente: un 10% como adelanto de producción; otro 10% al comienzo de la realización del primer capítulo; y la cantidad que resta se subdivide para ser entregada a los noventa días de la entrega del capítulo de turno (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 1999).

En este sentido, no todas las productoras tienen suficiente músculo financiero para afrontar un periodo largo sin el retorno de la inversión llevada a cabo, suponiendo que el proyecto haya obtenido el respaldo de la audiencia, y es por ello que, en cuanto a los estándares de calidad y la concepción de los proyectos, existe una división cada vez más manifiesta entre los proyectos de alto presupuesto elaborados por algunas productoras y las producciones con aspiraciones limitadas en cuanto a audiencias y a retorno de la inversión.

Además, esta situación se verá agravada porque “el elevado índice de mortalidad de los programas en su fase de concepción, y/o en su fase inicial de emisión, requerirá una continuada inversión en investigación y desarrollo de programas por parte de las productoras, tanto mayor cuanto más elevada sea su especialización en programas de ficción cuyos costes por capítulo son significativamente superiores, pudiendo llegar a multiplicar por cinco el coste de un programa concurso o variedades” (Villanueva Galobart et ál., 2008: 182). A nivel nacional, son pocas las empresas de producción que tienen la capacidad estructural y la suficiente masa crítica para desarrollar este tipo de actividades.

Suele ser en la segunda temporada de emisión de una serie de televisión cuando la productora ejecutante del proyecto obtiene los primeros ingresos derivados de ella, aunque todavía siguen siendo insuficientes para poder considerar que el producto ha completado su ciclo de vida normal.

A partir de la tercera temporada, se comienzan a amortizar todas y cada una de las inversiones que la productora ha realizado para poner en marcha la producción que,

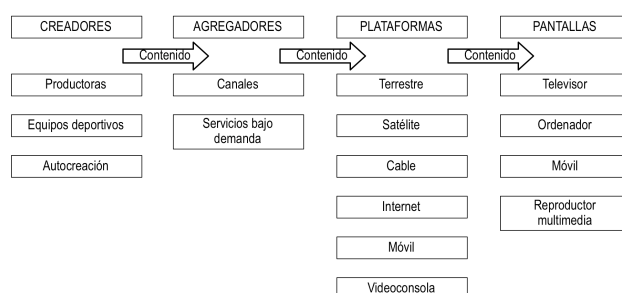
junto a la percepción de las cantidades pactadas con la cadena por la realización del trabajo, permiten hablar de la optimización económica de la producción. Como se señala, “la contratación por temporadas, que generalmente son trimestrales para las series semanales [...], permitirá actualizar el precio en función de la audiencia” (ibíd.: 181-182).

En las siguientes temporadas, la presión de los costes tanto artísticos como de producción propiamente dicho, típica del sector, hace que estos se conviertan en marginalmente decrecientes, afectando fundamentalmente a la productora. Aun así, la obligación de los responsables es mantener el producto en antena el mayor número de temporadas posibles, hasta que la fórmula que ha llevado al éxito del proyecto se agote y sea imposible mantener los datos de audiencia o la rentabilidad

La segunda es la de tratar de reducir los costes de producción para obtener un excedente o beneficio industrial, en torno al 15% del total. Estas tareas se encuentran hoy día, más si cabe, dificultadas por la competencia: los nuevos ritmos de producción y, sobre todo, la escasa capacidad de negociación con las cadenas, hacen que las productoras no tengan muchas posibilidades de decisión y las obliga a decidir entre tomar el proyecto o dejarlo.

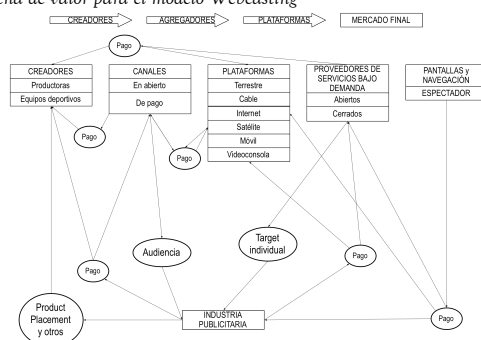
Actualmente, en el caso de la producción televisiva, se suele producir algo que resulta paradójico en el ámbito de la producción: en lugar de desarrollar un plan de producción para con ello elaborar un presupuesto, se produce la situación inversa de, en función de un presupuesto, elaborar un plan de producción que, además, ofrezca un excedente del coste básico, el anteriormente comentado beneficio industrial. Ambas vías se encuentran ligadas mediante el intento de realizar un producto audiovisual que, en el corto plazo, sea rentable en costes y, en el medio-largo plazo, sea de calidad para de nuevo aumentar su rentabilidad mediante la explotación en otros mercados y con otros productos derivados.

13.2. GRÁFICO. Resumen del flujo de contenidos de la cadena de valor de la industria televisiva



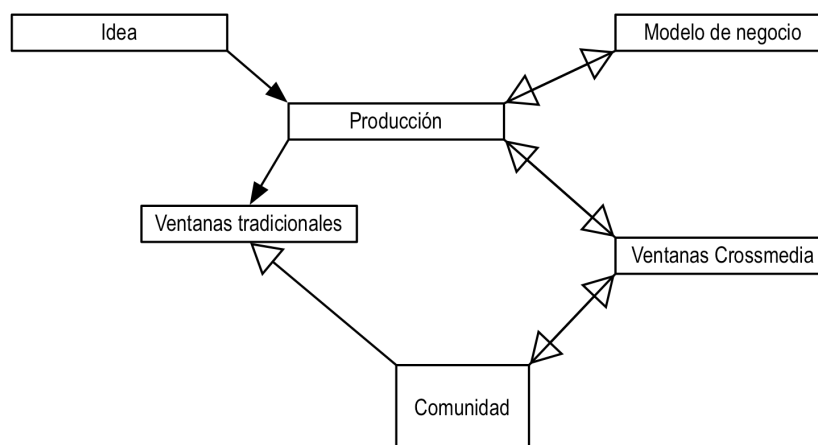
Fuente: López Villanueva (2011), p. 15

13.3. GRÁFICO. Cadena de valor para el modelo Webcasting



Fuente: López Villanueva (2011), p. 28

13.4. GRÁFICO. Modelos de negocio rentables basados en nuevas ventanas de explotación que aprovechen la comunidad de fans y las redes sociales



Fuente: Play Televisión

13.5. La promoción del producto de ficción televisiva

El principal problema que se plantea desde el punto de vista del *marketing* televisivo es cómo alcanzar el mercado deseado y, sobre todo, cómo acertar a la hora de diseñar cuál será este. En colaboración con el departamento de programación, tanto cadena como productora deben definir la audiencia potencial de la cadena y la audiencia específica que el proyecto puede encontrar.

En el nuevo panorama televisivo, con cierta familia de canales por cada grupo audiovisual, se debe atender a la importancia de emitir una serie de ficción jugando con el canal dedicado al *target* en cuestión e, incluso, promocionar la serie con mecanismos poco ortodoxos hasta el momento pero, sin duda, muy efectivos.

En un intento de ofrecer ejemplos, se trata el caso del grupo Antena 3 pues parece ser que es el grupo español que mejor ha entendido cómo va a ser la televisión de aquí a unos pocos años y están haciendo las cosas muy bien en el presente. Dicho grupo, como se analizó anteriormente, gestiona directamente los canales Antena 3, Neox, Nova y Nitro. De esta forma, ha completado la segmentación de su oferta, intentando adaptarse a las tendencias del mercado: si bien el principal canal del grupo continúa siendo de carácter generalista, Neox se dirige a un público juvenil; Nova a uno femenino; y Nitro a uno masculino.

En un intento de convertirse en operador de contenidos global y multisoporte, además de establecer una política propia que abarque la evolución de la gestión publicitaria y el crecimiento del vídeo bajo demanda, Antena 3 puso en marcha Televisión 3.0. El grupo ha marcado una pauta única, concibiendo todos sus canales como un todo donde la marca se comercializa al unísono, intentando ofrecer a los anunciantes soluciones eficaces en el nuevo entorno competitivo. Como señala Antonio Baraybar, la idea de negocio del grupo “debe partir de un concepto global de explotación de sus contenidos distribuidos, reflejo del esfuerzo de adaptación al nuevo

entorno convergente multitecnológico propiciado por la digitalización” (Baraybar Fernández, 2011: 227).

En 2010, se produjeron los primeros resultados exitosos en la estrategia comercial del grupo ya que Nova y Neox consiguieron una audiencia conjunta del 6% el 19 de julio, récord en audiencias para las cadenas temáticas surgidas tras el apagón analógico. Así, Nova alcanzó un 2,54% y Neox su segundo mejor dato, un 3,51%. Ambos canales han alcanzado cotas inesperadas incluso para sus propios gestores: el crecimiento de Nova ha sido del 89% y el de Neox, del 62%²⁴⁹.

Por estos motivos, en Antena 3 parecen tener muy claro cómo se evoluciona en un nuevo mercado en el cual el consumo se hace “bajo demanda” de los propios espectadores. Actualmente el telespectador puede consumir contenidos audiovisuales bajo demanda —si quiere ver algo, puede verlo cuando quiera consumirlo, de forma legal o ilegal—. Esto es lo que ha provocado la crisis en el sector audiovisual, más que cualquier otro factor. Para superarlo, todo parece indicar que ese sea el camino.

En lo que se refiere a ficción, lo esencial pasa por diseñar productos de largo recorrido, planteando proyectos alrededor de una marca: la serie es la raíz del proyecto pero también, desde el inicio, se debe desarrollar una estrategia para la explotación a medio y largo plazo de otros productos virales que permitan una curva más holgada del ciclo de vida del producto.

Existen, por otro lado, productoras y televisiones que saben hacerlo muy bien. La productora Globomedia es una de ellas: lo puso en práctica con *Un paso adelante*, al crear el grupo musical que editó varios discos en paralelo a la serie televisiva; con *Aída*, con el intento de *flashmob* y de presentación de una candidatura a Eurovisión; o con *El Barco*, al poner en marcha la iniciativa de los *twittersodios* o la creación de un *reality show* a partir de la serie.

Lo que sí es cierto es que, hoy en día, las series que son tratadas como eventos, ya sean reales o virtuales, adquieren gran valor y, desde el punto de vista de la promoción, se convierten en una importante herramienta de *marketing* que permite a televisiones y productoras relacionarse directamente con su público objetivo. Este tipo de proyectos suelen generar gran expectación entre un público bastante codiciado por los anunciantes, permiten una mayor fidelización del mismo y ofrecen el análisis de la trayectoria del proyecto meses antes de ni siquiera ser estrenada la serie en televisión. La promoción, en este sentido, debe ser enorme para conseguir retornos adicionales que hagan más apetecible el producto.

La televisión continuará siendo el centro del universo transmediático en el que se ha convertido la explotación y promoción de un producto de ficción: todos los televisores estarán preparados para canabalizar las diferentes ventanas que puedan ir surgiendo con el paso del tiempo, y la televisión volverá a unificarse como eje pivotante, común y familiar, para el consumo audiovisual. Pero Internet y las redes sociales se posicionan como una herramienta increíblemente eficaz y barata si los responsables de *marketing* de cadenas y productoras los saben utilizar.

²⁴⁹ La Razón (2-VII-2010).

Varios aspectos, que en primera instancia pueden parecer nimios, permiten retomar el caso de Antena 3 y contemplar mejor lo que se pretende decir si se analizan en su conjunto.

Como bien aprecia Baraybar, “el 12 de mayo de 2009 se estrenó de manera simultánea el primer capítulo de la quinta temporada de la serie de ficción *El internado* en Antena 3, en los dos canales nuevos del grupo en TDT —Nova y Neox— en *antena3.com* y en A3 móvil. [Esto] debe considerarse como una acción de promoción, como una fórmula de lanzamiento del concepto 3.0” (ibid.: 229-230).

También, a pesar de las críticas a *La reina del sur*, Antena 3 ha logrado que sus últimas series en el periodo 2010-11 tengan éxito. La supervisión de la producción y la programación de *Doctor Mateo*, *Bandolera*, *Hispania*, *Los protegidos* o *El secreto de puente viejo* ha cumplido los objetivos que se marcaron. Dejando a un lado momentos de competencia puntuales o días especiales de programación, consiguieron puntos de audiencia que ya quisieran para sí otras cadenas en un ambiente de crisis económica global y publicitaria.

Otro ejemplo claro ha sido *Downton Abbey*, quizá la mayor sorpresa de la programación de Antena 3 en el 2011, pues seguramente ni los propios programadores pensaban en alcanzar las audiencias que realmente cosechó. Sin embargo, hay que recordar que la serie, de origen británico, tuvo incluso más éxito en terceros países. Se pasó de un plan inicial en el que se estrenaban dos capítulos por día, a estrenar tan solo uno y así conseguir alargar la serie durante toda la primavera, a fin de recaudar más por publicidad. También la emisión de la serie en versión original con subtítulos en castellano ha supuesto toda una innovación incremental, satisfaciendo las necesidades latentes de una buena parte de los espectadores en España.

En tercer lugar, la adquisición de producciones americanas para su estreno en televisión en abierto —que son de gran interés para el público que gusta de consumir series—, debe ser entendido como otro gran éxito en materia de promoción y publicidad, tanto para la marca Antena 3 como para las diferentes producciones que se estrenan en sus canales. Sin ánimo de señalar todas las series emitidas bajo esta fórmula, se han programado en alguno de los múltiples canales del grupo *Modern Family* y *Dos hombres y medio*, además de *The Pacific*, *Boardwalk Empire* y *Hermanos de sangre*, estas últimas fruto de su colaboración con HBO. Tampoco se debe olvidar que el mismo grupo tiene acuerdos con Aurum y Sony para estrenar sus mejores series de ficción.

El caso de *The Pacific* es paradigmático cuando se habla de la estrategia transversal que el grupo desarrolla para la promoción de sus productos. La primera idea de los responsables del grupo fue estrenar la serie, dirigida claramente a un público masculino, en Nitro. Sin embargo, como consecuencia del gran éxito de su estrategia comercial, se decidió estrenar los primeros tres capítulos en el canal principal para captar cierta audiencia masiva, obtener así una mayor rentabilidad económica y una mayor relevancia en cuanto a promoción. Posteriormente, en base a un plan previamente elaborado, la serie pasó a ser programada en el canal masculino Nitro con el objetivo de llegar a un público más adecuado a las características de la serie.

Se puede afirmar que, desde el punto de vista del *marketing* y de la promoción audiovisual, las decisiones de los responsables de Antena 3 están conjugando en la actualidad las soluciones que Mercedes Medina anuncia para intentar satisfacer las

necesidades de la doble clientela que se da en la televisión financiada exclusivamente por publicidad (Medina Laverón, 2005a: 223-224):

- Liderazgo

A nivel español y europeo, no tanto en la rutina profesional que supone la búsqueda de la máxima audiencia posible, sino en la búsqueda de la excelencia en la programación dentro de un ambiente manifiestamente hostil.

- Especialización y diferenciación de productos

Al combinar programas en las diferentes parrillas de los diversos canales, adaptando cada uno de ellos a un público determinado. En este sentido, la promoción de cada una de las series se hace de forma personalizada y con acciones particulares en la búsqueda de un público ya no tan generalista.

- Segmentación

Al haber entendido y puesto en práctica, de una forma más acertada que la competencia, una programación conjunta como grupo audiovisual que está dividida en partes para alcanzar de una forma más eficiente a los diferentes grupos de audiencia y ofreciendo un mercado de potenciales consumidores más apetecible para los anunciantes.

Obviamente, aunque Antena 3 parece haber tomado la delantera, otras cadenas también trabajan la promoción de sus productos de ficción jugando con el conjunto de sus canales. Así, el caso de *La pecera de Eva*, del grupo Gestevisión-Telecinco, también es digno de mención. La serie, encargada a Isla Producciones, destaca por su formato innovador, sus tramas abiertas y por ser una de las principales apuestas de Telecinco en el año 2011.

Para obtener mayor alcance, la serie fue preestrenada en el canal generalista para, más tarde, ser emitida diariamente en La Siete, su canal dedicado a un público juvenil. Además, debido al éxito de la serie, a medida que avanzaban las primeras temporadas se decidió que el canal generalista emitiera un capítulo especial con una duración de 45 minutos cada sábado y que éste resumiera los cinco episodios semanales que los espectadores pudieron seguir día tras día a través de La Siete.

Actualmente, a la hora de plantear tanto la idea como el desarrollo de cualquier producto de ficción televisiva, lo que suele suceder es que se crea una marca en torno a ese producto de ficción, sobre todo si los presupuestos son elevados, para explotarlos posteriormente en contenidos *crossmedia*.

Como recuerda Germán Llorca Abad, “las producciones *crossmedia* son aquellas en las que los contenidos audiovisuales adoptan diferentes formas de un modo flexible y múltiple, es decir, unos contenidos que desde el momento de su ideación y tras las diferentes fases de producción son aptos para ser distribuidos a través de cualquier plataforma y pueden ser visionados o consumidos a través de diferentes terminales (televisor, pantalla de ordenador, móvil, reproductor de mp4, consola de videojuegos, etc.). El término surge por la necesidad de definir aquellos productos que se dispersan en diferentes formatos y plataformas de distribución” (Llorca Abad, 2011: 234).

El Barco, de Globomedia, es quizá uno de los mejores ejemplos: todos sus episodios de la primera temporada rondan el 20% de *share*, algo nada fácil de conseguir

hoy día, pero, además, junto a Play Television, Antena 3 y Globomedia han dado un gran impulso a la integración de las redes sociales en la programación televisiva.

Sus *twittersodios* suponen un enorme impacto real del contenido en la audiencia, pues complementan las tramas de la serie, aportando, además contenido de valor añadido y exclusivo imposible de encontrar en ningún otro lugar. Como señala Javier Naharro, “queríamos hacer algo enfocado a gente joven. Pensamos en los *twittersodios*, algo de lo que solo existía un precedente en el mundo con una serie americana en el que se ensayó en el piloto. Nosotros hemos desarrollado la estrategia durante una temporada entera: es algo pionero porque son los mismos personajes de la serie los que, de forma guionizada, van contando nuevas tramas que no se ven en televisión y que luego complementan lo que sí se ve en el capítulo televisivo. Soltamos los *twittersodios* una hora antes del comienzo de la serie y con eso consigues ‘calentar’ el ambiente [...] Con esto, aquel que sigue los *twittersodios* se suele quedar con el portátil o el móvil encendido para seguir comentando lo que se veía en la pantalla de televisión. Sin duda, se trata de una acción de marcado carácter promocional y, sobre todo, para que la gente pueda interactuar dentro de una comunidad, la de la propia serie”²⁵⁰.

También se produjo un *reality show* en torno a la serie de ficción. Independientemente del éxito obtenido, lo que sí dejan apreciar este tipo de proyectos es la mentalidad de los gestores y lo que buscan: productos 360°, *transmedia*, *crossmedia* o multiplataforma en torno a una marca reconocida y con unos estándares de calidad más que dignos con el presupuesto que se maneja actualmente en el sector de la producción televisiva en España. Obviamente, el dinero que se dedica a la promoción es importante, pero lo es aún más saber manejar el mayor o menor presupuesto que se tenga.

A este respecto, Mercedes Medina señala que “la diferencia entre Estados Unidos y España es abismal. Ellos tienen una industria televisiva desde los años treinta y cuarenta. Su presupuesto para *marketing* y distribución es muy superior al que pueda tener cualquier serie española. Acuden a los festivales con todo dispuesto para su venta. Eso sí, su sistema de promoción en el mercado interior es muy similar al nuestro, no tenemos nada que envidiarles”²⁵¹.

José Jacoste ahonda en esa línea al indicar que “la promoción de las series —que es autopromoción por parte de las cadenas— no es mala. Machacan bastante el terreno con sus productos. En esa línea, ellos saben mejor que nadie de su público objetivo y enfocan las promociones de acuerdo a esa expectativa”²⁵².

Susana Alosete dice que ella “no diferenciaría tanto entre uno y otro país, pues las promos de los canales temáticos españoles no tienen nada que envidiar a las de los americanos —no son pocos los premios Promax que tiene la autopromoción española—. Sin embargo, los canales generalistas tienden a mostrar simples avances de la historia que se verá en el siguiente episodio o recortes de lo que pasó en la temporada anterior, en lugar de trabajar una historia única y especial para las autopromos. Es una pena

²⁵⁰ Javier Naharro. Entrevista realizada 19-VII-2011, en Madrid.

²⁵¹ Mercedes Medina Laverón. Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona.

²⁵² José G. Jacoste Quesada. Entrevista realizada 11-IV-2011, en Madrid.

porque hay muy buenos profesionales del medio que terminan limitados a pegar planos en lugar de crear piezas de calidad para las que están sobradamente preparados”²⁵³.

Javier Olivares opina que “las cadenas hacen muy buenas autopromociones, en general. Si hablamos de prensa o medios de comunicación, el nivel de análisis es muy bajo. No conocen la estructura de cómo se crean. Y sin conocerla, no se debería opinar tan alegremente del producto final. Si todo falla en las mismas cosas, alguien debe darse cuenta de que debe criticar el sistema, no un producto concreto”. Además, en lo que se refiere al uso de las redes sociales, Olivares señala que “son una buena herramienta de *marketing*. Y se está haciendo poca cosa. TV3 lo hace muy bien y los demás van mejorando. Pero se habla demasiado de *marketing* y no de la fase previa: la que atañe a la calidad del producto. Puedes vender muy bien una cosa. Pero si esa cosa es una mierda, en mierda se queda. Y las redes sociales expanden la calidad del producto, influyen en los consumidores... que muchas veces entran en el juego de una manera acrítica”²⁵⁴.

De lo que no hay duda es que, en la promoción de la ficción televisiva actual, cobra una importancia capital la cuestión de la viralidad de la promoción y distribución de los nuevos contenidos. Aquello que, no hace tanto tiempo, se conocía como el boca-oreja, ahora resulta clave en la comprensión del éxito de determinados fenómenos con una impronta eminentemente virtual.

A este respecto, Nico García señala que “las redes sociales son una herramienta de *marketing* muy potente, mucho más potente de lo que la gente se piensa. También es verdad que es un fenómeno de moda. Por ejemplo, no se puede pensar en lanzar una serie ahora mismo sin pensar qué cabida tiene eso en Internet. Sobre todo, si va dirigido a un público menor de cincuenta años. Te lo muestro con un ejemplo: yo monté la web de *Al salir de clase* y luego de *El Comisario*. La web de *Al salir de clase* fue un cañón cuando en Internet no podía descargarse todavía un archivo de audio. Con esto quiero decir que cualquier soporte en el que se dé posibilidades de seguir con el consumo y hacer una experiencia más rica, creo que es interesante. Ahora bien, en los últimos tiempos parece que, si no usas las redes sociales, no existes, y eso tampoco es”²⁵⁵.

13.6. La importancia del posicionamiento o labor de marca del productor ejecutivo y de las empresas de producción

En torno a la creatividad e innovación que rodea un proyecto televisivo de ficción, del que el productor ejecutivo es parte central, su faceta económica debe incluir algo tan esencial como cotidiano en el mundo de los negocios: el posicionamiento o labor de marca. Directamente proveniente del *marketing*, esta trataría de crear en la mente del cliente o consumidor aquello que lo constituye como marca y lo diferencia de la competencia (Ries y Trout, 1990).

La potenciación de una imagen de marca va a afectar a las empresas del sector de los medios de forma especial. Como señala Gonzalo Martín, los medios tradicionales,

²⁵³ Susana Alosete. Entrevista realizada el 16-IX-2010.

²⁵⁴ Javier Olivares. Entrevista realizada el 08-IV-2011.

²⁵⁵ Nico García. Entrevista realizada el 10-III-2011, en Madrid.

en vez de perder esa imagen de marca, se van a tener que desplegar por muchos medios, constituyéndose más en marcas que en medios o plataformas: es decir, la NBC será reconocida como marca proveedora de entretenimiento en vez de una cadena. En cierta forma, Antena 3 lleva algún tiempo haciendo este giro con sus compras de empresas de eventos y su política comercial²⁵⁶. También empresas productoras como Globomedia, Vértice o el Grupo Ganga, por citar algunos, ofrecen un posicionamiento a su mercado.

En el proceso de creación de un producto televisivo, situando a la cadena demandante como cliente, el productor ejecutivo juega un rol en el cual la cadena debe confiar el riesgo de ejecución de un proyecto determinado.

Los grandes productores ejecutivos estadounidenses, los que nacieron al albor de los cambios legislativos de los sesenta hasta los más actuales, “se han especializado en géneros, en tipología de personajes, o han abierto tendencias irrefutables” (Villagrasa Sebastián, 1989b: 101), pero también han adoptado una forma de producir, una visión de la industria que les ha diferenciado del resto y ha permitido a las cadenas saber a qué optaban con una u otra elección.

En este sentido, es importante reseñar su cercanía con la fase de guión, convirtiéndose en “guardianes del concepto” y desarrollando una labor creativa en la salvaguarda del mensaje del producto, más allá de contenidos e ideas (ibíd.). Como señala Herrero, “la televisión no se basa en la visión de un director de cine que dirige una película de una determinada forma, sino en la figura del guionista-productor ejecutivo, en un hacedor de historias. Por ello, el productor ejecutivo en Estados Unidos es una persona a la que se contrata para que aporte su visión al proyecto” (Herrero Subías, 2008: 49).

Por ello, una marca personal fuerte es mucho más profunda que una apariencia superficial de una imagen falsa. Las marcas son relaciones, reflejan valores y benefician o perjudican a las empresas en las que colaboran.

Un productor ejecutivo, en el desempeño de su labor, debe interaccionar con su entorno. Por tanto, se puede señalar que su figura es el reflejo de su relación —por extensión, de la relación de su empresa— con los gestores de la televisión contratante del proyecto de ficción. De alguna forma, dicha marca se expresa a través del cumplimiento o no de los compromisos que adopta y de lo que, en definitiva, estos defienden.

Para un productor ejecutivo de televisión, el objetivo principal de desarrollar una marca comercial y personal fuerte es dejar la impresión duradera acerca de la naturaleza de su empresa, de su proyecto o, incluso, de su persona.

Su marca personal debe tener un objetivo muy claro y concreto: posicionarse en la mente de los gestores y responsables de la cadena de televisión que contratan o pueden influir en la contratación de los proyectos de ficción para así poder ser escogidos entre varias alternativas que, como consecuencia de la alta competencia en el sector de la producción, pueden ser calificadas como aparentemente similares.

Del mismo modo, un posicionamiento se construye a lo largo del tiempo, para lo cual es necesario buenas dosis de paciencia, persistencia, trabajo y control de los aspectos relativos a su profesión.

²⁵⁶ *La Nueva Industria Audiovisual* (7-v-2009).

De forma obvia, todo esto es aplicable a profesionales, emprendedores, directivos, equipos y en general a cualquier persona que quiera ocupar un lugar preferente en las elecciones de los responsables de su mercado. Las relaciones entre personas son enormemente complejas y depende de multitud de variables.

A lo largo de un proyecto de ficción, surgen decenas de situaciones en las que chocan las posiciones de la televisión y la productora y en las que es necesario influir en las decisiones de otros. El posicionamiento del productor ejecutivo de turno implica tener una relativa libertad de movimiento, ver su profesión como una forma de dar valor a lo que es capaz de hacer y ofrecer soluciones a la empresa de televisión que le contrata con afán de solventar de forma eficiente las diferencias que puedan surgir. Sin embargo, dicha función del productor ejecutivo solo adquiere valor si interactúa en el mercado de su sector, con personas afines a él y con la intención de cubrir las necesidades no satisfechas por ninguna de sus empresas competidoras y de los responsables de estas.

En el sector de la producción, empresarialmente se selecciona a los profesionales por lo que son capaces de hacer en concreto para hacer una tarea específica, o por una cualidad demandada en ese momento. Ahora más que nunca, las empresas, incluidas las de producción audiovisual, reorganizan sus organigramas en función de sus necesidades y van cambiando de aspecto: los profesionales entran y salen de ellas de la misma forma.

Ser conscientes de la importancia del desarrollo de una imagen de marca como profesional del sector de la producción audiovisual no va a conseguir que se desarrollen todos los proyectos que un productor ejecutivo propone —ni muchísimo menos con todas las condiciones que propone—, pero sí será tremendamente útil para aumentar las posibilidades de éxito.

El éxito —económico si se trata del de una empresa de producción televisiva, o personal si es el de un productor ejecutivo dentro un proyecto de ficción televisiva— es ofrecer un producto televisivo y una experiencia personal que reporta un beneficio, en primer lugar, para la cadena demandante del producto y, en segundo lugar, para el público al que va dirigido el proyecto.

Por otro lado, si quiere conservar su relación con la cadena de televisión, el productor ejecutivo está obligado a tomar conciencia de lo importante que es mejorar, innovar, aportar valor y, de forma obvia, ser reconocido por ello. Los nuevos profesionales con marca personal trabajan por proyectos, por objetivos concretos, satisfacen las necesidades de la producción y, cuando finaliza su labor en dicho ejercicio, buscan y encuentran otro proyecto donde aportar valor.

En definitiva, un buen productor ejecutivo —más si cabe si se encuentra en el área estratégica de su propia empresa— debe ser consciente, en primer lugar, de que él y/o su empresa han de ser relevantes, en cuanto a que su imagen debe asociarse a la capacidad para gestionar o ejecutar determinados trabajos. En segundo lugar, debe ofrecer confianza, conociendo, utilizando y potenciando los vectores que generen credibilidad personal, profesional y empresarial. Y, en tercer lugar, debe ser conocido en su entorno, haciendo notorio que se está disponible y preparado para llevar a cabo un proyecto determinado, y generando la visibilidad necesaria para que tanto el profesional como la empresa sean tenidos en cuenta en el sector.

No obstante, potenciar una imagen de marca personal y profesional dentro de un sector determinado como es el de la producción audiovisual no significa confundirla con la consecución de los objetivos a toda costa. El posicionamiento de una persona o empresa no se impone, sino que se forja por la forma en la que la figura del profesional o de la empresa es percibida: poco tienen que ver engaños y renunciar a determinados valores, sino que el comportamiento ético ocupa un papel fundamental.

Si se analiza en detalle, las principales empresas de producción —ya sean americanas, europeas o españolas— y sus gestores, tienen marcas empresariales y personales que pueden ser calificadas como sólidas.

A nivel mundial, la ficción televisiva actual está asociada al nombre de sus creadores, que son una marca en sí mismos²⁵⁷. Los canales de televisión —y especialmente los canales de cable estadounidenses— desarrollan una política de empresa basada en la creencia de que la mejor manera de competir en materia de contenidos audiovisuales es producir series de ambición narrativa, y para ello no dudan en encargárselos a profesionales —productores ejecutivos en este caso— con gran peso de decisión en el área más creativa y en la elaboración de guiones.

A día de hoy, es imposible desasociar el nombre de David Chase del de *Los Sopranos*; el de David Simon, del de *The Wire*; los de Abrams y Lindelof, del de *Lost*; los de David Shore y Paul Attanasio, del de *House*; o el de Matthew Weiner, del de *Mad Men*. Todos ellos se han convertido en productores ejecutivos de sus proyectos, gestionando su propia empresa de producción o no, y han acabado constituyendo una marca personal y profesional asociada al concepto de calidad y buenas formas de hacer ficción en televisión. Sean estos conceptos más o menos concluyentes, es innegable que la imagen de marca generada también es parte del éxito de sus ficciones y debe ser gestionado como parte del desarrollo de un proyecto de ficción televisiva.

En España, dentro de la profesión, no es extraño asociar a Daniel Écija con ciertos estándares de producción de calidad, que se materializan en las producciones de Globomedia, como tampoco es raro asociar la imagen de una peculiar forma de hacer ficción en las producciones donde los nombres de Miguel Ángel Bernardeau —del Grupo Ganga— o Ramón Campos —de Bambú Producciones— aparecen en los títulos de crédito de un determinado proyecto.

Dicha tendencia irá a más en los próximos años, pues en un mercado como el de la ficción televisiva, la asunción de riesgos y la apuesta por la diferenciación en los contenidos, paradójicamente, será una vía al alza para obtener un mayor éxito, tanto de audiencias como en términos de rentabilidad económica.

El caso de Globomedia —la productora que a finales de los noventa pasó a liderar el *ranking* por volumen de facturación en el sector de la producción, con flaco bagaje industrial hasta ese momento²⁵⁸— es especialmente relevante, pues sus producciones abarcan distintas cadenas y diferentes formatos en la actualidad, desde su presencia constante en la Sexta hasta las series en Antena 3, Telecinco o La 1.

Las cadenas han terminado apostando por la seguridad que les garantiza el logo de la cabra y la escalera, asociado por profesionales y público a ficciones televisivas de

²⁵⁷ *El País* (14-VIII-2010).

²⁵⁸ *El País* (14-I-2002).

importante éxito desde hace años, y esto, a su vez, ha repercutido en la consolidación del posicionamiento de la productora y de sus gestores como líderes en el sector: “tanto por el éxito que han obtenido la mayoría de sus series como por la capacidad de producción que ha desarrollado, que le permite afrontar varios espacios de alto presupuesto de forma simultánea” (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004: 172-173).

Con el aumento de la complejidad del sector de la producción televisiva, se ha producido la consolidación de grandes marcas empresariales —y, por ende, profesionales— que han conducido, de forma negativa, a la estandarización de la producción y, de forma positiva, a la búsqueda de una mayor diferenciación para obtener rendimientos crecientes.

Tomar conciencia de la importancia de generar una imagen de marca y un posicionamiento adecuados, tanto a nivel empresarial como profesional, permitirá a las empresas de producción y a sus gestores destacar en el complejo sector en el que se mueven y permitir así el desarrollo de las cualidades de sus profesionales con los que trabajan. El papel del productor ejecutivo —tanto en el área táctica en desarrollo de un proyecto concreto como el área estratégica de su propia empresa de producción, si la hubiera— será central en esta tarea.

14. Conclusiones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones del trabajo. Para un mejor entendimiento y una presentación mucho más clara, se ha decidido dividir las conclusiones obtenidas en función de las tres grandes partes de las que esta tesis doctoral está compuesta, y de los grandes apartados geopolíticos que la atraviesan.

14.1. Parte I. Los sistemas televisivos: evolución y situación actual

El análisis de los sistemas televisivos en Estados Unidos y Europa, desde sus modelos fundadores iniciales hasta la actualidad muestra un proceso ininterrumpido de desregulación, que se orienta permanentemente, bajo formas diversas, como una transición de la regulación político-cultural hacia una regulación hegemónica económica. En interrelación estrecha con la propia evolución de las tecnologías y los mercados televisivos, estos factores conforman estructuras cada vez más competitivas y, por tanto, sometidas a una lógica industrial cada vez más intensiva. La estandarización y la serialización se agudizan fuertemente en este contexto, con el objetivo siempre de minimizar costes y agrandar beneficios, primando a los productos o programas que mejor se adecuan a esta dinámica.

Las conclusiones fundamentales de este análisis pueden sintetizarse así:

14.1.1. A escala internacional

- En la industria de la comunicación en su sentido más amplio, los grandes grupos empresariales que controlan el sector, por lo general estadounidenses, se han dado cuenta de que el sistema de expansión económica continua, característico de la década anterior y basado en fusiones y adquisiciones de gran calado, no funcionaba pues tenía graves errores de base.
- Aunque se han producido más operaciones empresarialmente expansivas, el periodo entre 2000 y 2010 se ha caracterizado por la búsqueda de configuraciones empresariales diferentes, más cercanas al área del audiovisual que al de las telecomunicaciones.
- Los grandes grupos de comunicación buscan la unión de los sistemas televisivos tradicionales con Internet mediante los servicios de vídeo de pago en línea, en lo que no es más que un nuevo paso en la mutación del sistema audiovisual. Estos nuevos movimientos deben ser entendidos como una nueva vuelta de tuerca en lo referido a concentración, convergencia e integración.

14.1.2. En los Estados Unidos:

- El caso de Hulu es paradigmático. Se trata de una *joint venture* que en 2010 estaba participado por Universal, News Corporation y Disney, tres de los grandes grupos de comunicación a nivel mundial, además de por el grupo de capital riesgo Providence Equity Partners.

Hulu es un servicio en *streaming* que en poco tiempo ha conseguido poner de acuerdo a la totalidad de las cadenas estadounidenses de cierta importancia, a excepción de CBS, para ofrecer sus catálogos audiovisuales en Internet e innovar con nuevas fórmulas de suscripción y visualización que incluyen tanto la publicidad como el pago directo.

Los grandes grupos de comunicación intentan participar de este modo en todos los negocios audiovisuales actuales, evitando quedarse aislados, aunque sea a base de canibalizar sus negocios tradicionales. En su primer año de existencia, Hulu contaba con más de treinta acuerdos de distribución con las principales compañías dedicadas a Internet, sin contar los catálogos audiovisuales de las empresas propietarias.

— A pesar de que el consumo televisivo en Estados Unidos ha aumentado en los últimos años, los espectadores de las grandes cadenas —CBS, ABC, NBC y Fox—no dejan de descender a favor de otros nuevos tipos de televisión.

— Pese a su larga tradición en el sistema televisivo en Estados Unidos, es ahora cuando las cadenas de habla hispana, de forma aislada pero significativa, comienzan a hacerse un hueco de relevancia en la estructura audiovisual del país. Son tres las cadenas que destacan, si bien con diferencias sustanciales: Univisión, televisión de habla hispana líder; Telefutura y Telemundo.

14.1.3. En Europa

— La desregulación del sector televisivo muestra diferencias sustanciales entre Estados Unidos y Europa. Estas diferencias son múltiples y distinguibles también entre los diversos países que componen la Unión Europea.

— No obstante, también puede distinguirse un denominador común entre los principales países europeos. Dicho denominador se caracteriza por la erosión del Estado como gestor principal del sistema televisivo desde hace varias décadas, dando paso a un sistema oligopólico con predominio de televisiones privadas que prestan servicio en abierto, vía satélite, vía cable o vía IP.

— Algunos de los objetivos marcados por la Unión Europea en materia televisiva han sido conseguidos en los últimos años, pero quedan dificultades o problemas pendientes de resolver como son las barreras lingüísticas y culturales, la carencia de mercados internacionales, excesiva debilidad industrial y profesional de su industria o falta de escala en la distribución de sus productos.

14.1.4. En el caso español:

— El sistema televisivo español encara la asimilación de una importante modificación legislativa, llevada a cabo entre 2009 y 2010, que afecta a varios pilares sobre los que se asentaba el marco normativo del mercado audiovisual del país.

Los cambios son muchos y muy novedosos, pero, por la enorme incidencia que tendrá en los sectores industriales que se abordan en el presente trabajo, se hace necesario destacar dos de entre el resto de medidas adoptadas.

La primera de ellas es la referida a la consolidación de las condiciones para la fusión de varios operadores televisivos. En este sentido, la nueva legislación hace posible las participaciones accionariales cruzadas en las empresas de televisión del país, limitando ese derecho si en el momento de la fusión o compra más del 27% de la audiencia del sistema televisivo, si se acumulen más de dos múltiplex —ocho canales— o si el número de operadores privados operando en el país tras la fusión es menor de tres.

De forma obvia, los movimientos empresariales en pos de una mayor concentración del sector no se han hecho esperar y han modificado de forma clara el sector:

Gestevisión-Telecinco se fusionó con Cuatro y se hizo con cerca de un 20% de Digital+ y el Grupo Antena 3 ha absorbido a laSexta. Además, el grupo Telefónica, beneficiada por la crisis económica del Grupo Prisa, también se hizo con un 21% de Digital+.

La segunda de ellas está relacionada con las obligaciones de inversión de las cadenas a la hora de financiar obras de producción europea. Dicha inversión se fija en una contribución anual del 5% —del 6% si se trata de cadenas públicas— de los ingresos devengados en el ejercicio anterior conforme a la cuenta de explotación de las cadenas.

Como mínimo, el 60% de dicho dinero debe ir destinado a películas cinematográficas, de los cuales el 50% debe dedicar a la producción de obras de productores independientes. Del 25-40% restante, la mitad debe ser destinado al desarrollo de películas, miniseries o *tv-movies*.

Dichas obligaciones han tenido consecuencias en la producción de proyectos de ficción televisiva. Entre otras, se ha observado cierto *boom* de las *tv-movies* para satisfacer dichas obligaciones de inversión utilizando un formato de gran rentabilidad para las cadenas, a la par que se satisfacían las demandas de los espectadores de hoy en día con la producción de historias cuidadas y cerradas.

14.2. Parte II. La producción de ficción televisiva

La creciente industrialización de la empresa y el mercado televisivo otorga un estrellato especial a la ficción serial, que por su máxima adaptación a la estandarización de la producción y a la serialización de la programación para fidelizar a la demanda, se convierte en el macrogénero dominante de las cadenas privadas y, por tanto, en un laboratorio privilegiado para el análisis de la evolución del sistema televisivo desde la perspectiva de la producción y programación de los contenidos. Nuestro objeto de estudio central, la programación y, sobre todo, la producción de ficción se convierte así en un revelador elocuente de las tendencias en este campo en las últimas décadas; el contexto estadounidense y europeo sirven de marco para el análisis del caso español:

- La creación de nichos y la segmentación del mercado que sufre el sistema televisivo está obligando a repensar el concepto de producto televisivo, especialmente cuando se habla de ficción televisiva seriada.

En el contexto actual, se tiende a un consumo televisivo que aboga por pantallas más personales y reducidas por lo que las estrategias de difusión y exhibición de las cadenas están mudando hacia formas que con anterioridad era más propias del cine.

Hoy en día, las series de televisión son tratadas como eventos, ya sean reales o virtuales, adquiriendo un gran valor desde el punto de vista de la promoción. De esta forma, se pasa de un producto que tradicionalmente pertenecía a una cultura de flujo a un producto de stock mediante la práctica de discriminar precios y tiempos.

- El papel del productor ejecutivo en televisión ensombrece la presencia otros profesionales cercanos, como son los directores o guionistas, pues éstos se encuentran subordinados a sus decisiones. El productor ejecutivo es el máximo responsable en lo económico y en lo creativo en el proceso de producción de ficción televisiva.

Este cambio en los roles y jerarquías en el proceso de producción no es ni casual ni inocente. Las fuerzas económicas, motivadas por el beneficio, son las que están detrás de los cambios que se han producido en el sector en las últimas décadas, regulando los ritmos de producción y los flujos de implantación de los procesos.

De dicho intento de control se derivan consecuencias positivas, pero también negativas. De ahí la importancia de establecer de qué tipo de productor ejecutivo se está hablando para explicar las bondades o defectos del nuevo sistema de producción.

- La figura del productor ejecutivo es el máximo exponente de la madurez del sector de la producción audiovisual, pues su existencia revela el intento de un mayor control de los procesos en pos de la optimización de los factores de producción necesarios para la creación de un proyecto de ficción televisiva.

En ellas, el productor ejecutivo adquiere gran centralidad artística pues, generalmente, proviene del área del guión y controla las necesidades de trabajo en equipo, obligando a una nueva organización en la cual existe una puesta en común de las ideas así como una constante y sucesiva corrección de los trabajos que, al final del proceso, darán lugar al guión definitivo.

— A nivel mundial, la ficción televisiva vive un momento dulce. Tanto es así que, el periodo que abarca desde 2000 hasta 2010, ha sido calificado como la tercera edad de oro de la ficción televisiva, generalmente de la estadounidense.

14.2.1. En los Estados Unidos

— En Estados Unidos, se han producido rotundos éxitos, tanto en lo económico como en lo narrativo, especialmente en los canales del cable. En estas cadenas, las necesidades de producción obligan a presupuestos más bajos que aquellos proyectos elaborados para los canales nacionales en abierto y quizás por ello que cuentan con una labor creativa mucho más libre en las que han sobresalido temáticas más provocativas y adultas.

— En este sentido, es necesario subrayar la labor de dos cadenas que han posibilitado la evolución del sector. En primer lugar, AMC Networks, canal de cable básico, ha tomado cada vez más relevancia en Estados Unidos por su apuesta por las superproducciones televisivas, enmarcadas en una remodelación de su estrategia empresarial. En segundo lugar, HBO, canal de cable de pago, ha sabido invertir de forma inteligente en producciones que han marcado un antes y un después en el sector, apostando por la calidad de sus productos y por su atrevimiento a la hora de afrontarlos en un momento que ningún otro canal estaba dispuesto abordarlos.

14.2.2. En Europa

— La producción de ficción en Europa se caracteriza por una gran diversidad de modelos: la Unión Europea cuenta con 27 países, con más de 30 lenguas diversas. Los espectadores europeos, como los de casi todo el planeta, consumen ficción televisiva estadounidense pero, a su vez, el fenómeno de la globalización está contrarrestado con la diversidad cultural y lingüística de los contenidos y la fuerte demanda de contenidos de ficción nacional, regional o local es una característica esencial del mercado europeo. Es necesario, por tanto, interesarse por el caso europeo desde una doble vertiente: la del sumatorio de las diferentes realidades nacionales y la de los productos de ficción narrativa en los principales mercados europeos.

— La gran industria de producción europea está en una encrucijada, con ciertas ventajas pero también con varios inconvenientes: las televisiones continúan siendo el núcleo duro de los grupos audiovisuales y esta situación provoca una tendencia constante hacia la concentración empresarial mediante integración vertical que, a la postre, acaba afectando, salvo excepciones, tanto a la creatividad e innovación de los proyectos como al desarrollo de un verdadero tejido industrial capaz de competir en el exterior.

— De los diez grandes grupos de producción europeos analizados, sólo Endemol y Fremantle Media producen para varios países y para todo tipo de canales de forma sistemática. El resto de grupos busca la creación de filiales en cada país que no suelen aprovechar de forma eficiente las sinergias que de sus respectivos lazos empresariales se podrían producir.

14.2.3. En España

— En lo que se refiere al caso español, el conjunto de la oferta de las cadenas nacionales y autonómicas, tradicionalmente conservadora, ha mostrado signos de una tímida evolución con una apuesta firme por productos más atrevidos en lo temático y una búsqueda de nuevos mercados como consecuencia de una nueva situación televisiva caracterizada por el aumento de la oferta, cierta asfixia económica por el descenso de las audiencias por canal y una concentración empresarial excesiva en la propiedad de los canales.

— La estructura narrativa de las ficciones que se producen en España es bastante peculiar, en un intento de adaptarse al consumo de vida y de televisión de los españoles. Esta estructura, entre otras consecuencias, dificulta la exportación de dichos productos.

El *prime time* en España, al contrario que en Estados Unidos y otros países europeos, no está fragmentado y es muy tardío —comienza a las 21 horas y finaliza a medianoche. Esto lleva a que los programadores televisivos apuesten por la no fragmentación de tal horario y que, por ello, las ficciones, producto ideal para esa franja horaria, sean de una duración excesiva.

— El resurgir, desde un punto de vista cualitativo, de la ficción televisiva norteamericana ha influido, para bien, en la producción de ficción nacional española.

Pese al predominio norteamericano y a la alta tasa de fracasos de la ficción de producción propia, las series de ficción nacional conforman uno de los géneros más rentables para las cadenas generalistas en términos de marca: las cuotas de audiencia de las series españolas en conjunto son muy superiores al tiempo que se dedica a ellas en las televisiones en términos relativos.

— Se aprecia un crecimiento espectacular de las miniseries en España en los últimos años, alentadas por la legislación vigente que permite descontarlas del 5% de inversión obligada en producción independiente europea.

Dicha situación resulta paradójica puesto que se intenta vender la idea de que las miniseries son herederas directas de las películas para televisión o *TV movies* —razón por la que se permitió que descontaran del porcentaje— cuando se trata de dos géneros de ficción diferentes.

— Las estrategias de internacionalización de la ficción televisiva española suponen un nuevo factor condicionante de los futuros proyectos.

Es verdad que los intentos de internacionalizar la ficción, así como los múltiples informes que la recomiendan, han sido constantes en las últimas décadas, pero todo parece indicar que tanto el grado de desarrollo de la globalización económica, social y cultural en los últimos años como el contexto económico de España desde 2007 obligan a un mayor foco en el Exterior de los nuevos proyectos.

El peso global de las exportaciones de material audiovisual español rondaba el 4% a finales de 2009, por lo que queda mucho trabajo por hacer en dicha línea de trabajo. La exportación de productos audiovisuales, especialmente de series de televisión, es una de las principales bazas de futuro con las que cuenta el sector.

Los principales mercados de exportación se concentran en los países europeos, Estados Unidos y Latinoamérica con grandes posibilidades de un mayor recorrido en estos dos últimos.

— Es de destacar el papel del ICEX en los intentos de internacionalización del sector del audiovisual pues, junto a FAPAE, intenta desarrollar *Audiovisual From Spain* como marca paraguas de las empresas españolas de cine y televisión en el Exterior.

— Algunas productoras del país parecen haber entendido en qué nuevo escenario se mueven y dónde se desarrollarán las principales oportunidades en el futuro.

Hay que reseñar el papel de Globomedia y Vértice 360°, que han creado sendas plataformas de distribución internacional de sus catálogos, Imagina International Sale y Vértice Sales respectivamente, en un intento de que sus productos sean exportados, generalmente como adaptaciones, a los principales mercados europeos y mundiales.

— Salvo las dos excepciones mencionadas y a diferencia de otros países del entorno, no existen en España empresas dedicadas exclusivamente a la distribución y comercialización del producto audiovisual español para televisión.

Pese a ello, y aunque en menor medida, la ficción producida por otras productoras está consiguiendo de forma tímida colocar sus productos en diversos mercados internacionales.

— El crecimiento del sector audiovisual en España lo sitúa como uno de los ámbitos más importantes de la industria audiovisual, tanto en volumen de negocio como en número de empresas.

— El análisis del sector continúa entrañando gran dificultad puesto que casi no hay datos oficiales sobre el desarrollo de su actividad y porque las propias compañías, de forma intencionada o no, se caracterizan por un alto grado de opacidad contable.

Dicha opacidad, así como la fragilidad estructural de las empresas que componen el sector, tienen consecuencias en su propia evolución. Se trata de algo histórico y muy difícil de solventar, consecuencia de malas prácticas contables muy habituales en el sector, pero también de la significativa falta de una verdadera conciencia empresarial de los gestores responsables últimos de la elaboración de la información, pudiendo ser esta carestía intencionada o no.

No obstante, las malas prácticas instauradas en el sector no son las únicas culpables de la difícil valoración de activos y costes. En este tipo de empresas, el inmovilizado no solo se compone de elementos de carácter tangibles o corpóreo, sino que está constituido de forma mayoritaria por otro elemento que representan inversiones cuya naturaleza es intangible y que tienen un elevado riesgo de valoración.

— El mundo de la producción audiovisual, al igual que otros muchos sectores de la economía, entró en un nuevo escenario con la desregulación iniciada en los años ochenta y que convulsionó el audiovisual durante la década de los noventa.

A priori, este nuevo escenario aporta excelentes beneficios al bajar los costes de la producción y emisión de productos televisivos. Sin embargo, tiene también un lado

oscuro, que básicamente eleva el riesgo y la incertidumbre al que han de hacer frente productoras y cadenas de televisión. Riesgos e incertidumbres que son diferentes para cada una de ellas pero que, sin embargo, coinciden en que son elevados.

— Los cambios globales que se han producido como consecuencia de la desregulación están teniendo múltiples efectos en el mundo de la producción audiovisual, el modo en el que se trabaja en ella, los hábitos de consumo por parte de los espectadores, las expectativas profesionales de aquellos que se dedican a ella... pero sobre todo está impactando de forma generalizada en los modelos de gestionar las empresas. Se trata de una fase en la que se precisa superar el modelo tradicional de las compañías para alcanzar uno nuevo basado en la integración global y horizontal de todas las actividades empresariales y cuyo eje central es la visión estratégica de los principales gestores de la empresa.

— La evolución del sector de la producción audiovisual está muy marcada por la regulación vigente. Es obvio que la legislación afecta de forma directa a los agentes implicados, especialmente en materia de competencia y, por qué no decirlo, de innovación.

— A la larga, al igual que sucede cuando existen altas barreras de entrada, lleva a que un sector industrial sea poco dinámico, puesto que la tasa de beneficios se iguala a la del coste de capital. Para que exista innovación se requiere de un gasto inicial que no está incorporado a ese capital. Se requiere algo de poder de mercado para recuperar el coste de la inversión lo que permite entender las políticas naturales de concentración e integración vertical que realizan los grandes grupos de comunicación.

— El análisis del sector de la producción audiovisual desvela un núcleo duro de empresas que domina el sector, tanto en volumen de producción como en facturación. Son empresas que, a pesar de tener capacidad para producir todo tipo de contenidos, tienden cada vez más a la especialización por géneros en su faceta productiva, aunque también a la diversificación de actividades a lo largo de toda la cadena de valor de la industria audiovisual.

— Del análisis económico y financiero de las principales productoras también se derivan diferencias sustanciales entre ellas, lo que permite hablar de un sector muy heterogéneo.

En un primer grupo, se encuentran Globomedia y Vértice 360° con cierto músculo financiero y capacidad de desarrollar proyectos de forma continua. En el siguiente escalafón se encuentran el resto de productoras analizadas, con más o menos ingresos en función del año que se tome como referencia.

De igual modo, se pueden observar diferencias entre estas productoras: algunas de ellas presentan una evolución de empresas maduras y otras una evolución de empresas jóvenes. En el primero, se sitúan las empresas del grupo Veralia, presentando un crecimiento negativo en el periodo 2004-2008. En el segundo, se agrupan productoras como Ganga, Ida y Vuelta o Plural Entertainment con crecimientos positivos en el mismo periodo de tiempo.

— La elaboración de una matriz genérica permite contemplar el rumbo de las empresas de producción analizadas de forma general en el medio y largo plazo:

CUADRO. Análisis DAFO genérico de la producción independiente de ficción televisiva en España

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Consolidación y madurez del sector	Fragilidad empresarial y escasa profesionalización del sector en su conjunto	Aceleración del proceso de convergencia tecnológica que trae consigo una mayor interactividad	Maximización de la producción propia por parte de las cadenas, buscando el tan deseado ahorro en costes con programas baratos y no necesitados de intervención de las productoras
Liderazgo de la ficción ante el agotamiento de otras fórmulas de entretenimiento televisivo	Insuficiente poder financiero, fruto de la inusual propiedad de los derechos derivados de las producciones	Mayor presencia de capital riesgo en el sector	Concentración empresarial y barreras de entrada
Objeto de deseo y control por parte de las emisoras	Inexistencia de una apuesta firme por la creatividad y la innovación, tanto técnica como en contenidos	Importancia crucial y creciente de la creatividad en los contenidos	Necesidad de inversiones superiores en comparación con otros géneros y con un mayor riesgo

Fuente: Elaboración propia

Los cambios en el mercado de trabajo y capital en el sector del audiovisual durante los últimos años han producido un cambio en la distribución del tamaño de las empresas. Resulta sorprendente comprobar, como se hizo en capítulos anteriores, cómo, a igual tamaño, las empresas españolas resultan competitivas con respecto a las empresas de otros países europeos. Imagina Media Audiovisual, la principal empresa de producción española, es el cuarto grupo de producción de Europa y, con matices, se sitúa en la primeras posiciones en cuanto al volumen de negocio en la producción de contenidos de ficción a nivel europeo, tan sólo por detrás de All3Media e ITV Productions. Además, Vértice 360° es otro de los grupos que, en poco tiempo, tiene capacidad de colocarse entre los principales grupos de producción audiovisual, no en términos de ficción pero sí a nivel global. Como se puede comprobar, por un lado, las grandes empresas de producción españolas son tan productivas y competitivas como las empresas grandes europeas y, por el otro lado, las empresas pequeñas españolas lo son tanto como las pequeñas europeas.

No obstante, lo que realmente diferencia al tejido empresarial español del audiovisual televisivo, entre otros factores, es el predominio, mucho mayor, de empresas pequeñas. Este efecto de composición —el menor tamaño medio de la empresa española— explica, en parte, la diferencia de competitividad entre España, el resto de Europa y, sobre todo, Estados Unidos.

Es verdad que en varios lustros se ha conseguido una gran consolidación y madurez del sector pero no es menos cierto que todavía existe una gran fragilidad empresarial y escasa profesionalización en su conjunto consecuencia, principalmente, del insuficiente poder financiero de las empresas productoras que, a su vez, es fruto de la inusual propiedad de los derechos derivados de las producciones por parte de las productoras. La inexistencia por una apuesta clara y concisa por la creatividad e innovación, demandada en estas líneas, también es otro de los factores determinantes para el crecimiento internacional de la producción audiovisual española.

Se insiste en la idea de que las principales empresas de producción españolas deberían aprovechar el proceso de convergencia tecnológica que trae consigo una mayor interactividad para ganar peso como empresa y buscar un mejor posicionamiento en el sector. La estrategia o modelo de negocio que posibilita la

tecnología crea un efecto disruptivo que es capaz de crear el caos en un sector industrial, sobre todo para aquellos que no han prestado atención al torbellino que se desencadenaba a su alrededor hasta que es demasiado tarde. En este sentido, la existencia de grandes compañías de producción audiovisual competitivas y adaptadas a los tiempos genera un *efecto halo* que promueve la creación y desarrollo de otras firmas innovadoras en su entorno: es lo que ha sucedido en España desde 1995 y que fue denominado como cambio de ciclo de la producción audiovisual en nuestro país. Lo que aquí se demanda puede ser visto como una nueva vuelta de rosca en la evolución del sector.

El sector del audiovisual en su conjunto, cada vez más digitalizado y convergente, va a crecer por delante de la economía general y del resto de los sectores de ocio y de entretenimiento. La publicidad y promoción en Internet, así como el sector de los videojuegos, experimentarán las mayores tasas de crecimiento. Las tradicionales empresas de producción televisiva, que dirigían su foco a la pantalla de televisión, deberán trabajar en todas las etapas de desarrollo de un producto audiovisual para crear contenidos que enriquezcan dicho producto en múltiples pantallas y lo hagan más interactivo. La creación de contenidos complementarios, sobre todo interactivos, basados en marcas audiovisuales es una nueva realidad que hace que la experiencia y el conocimiento que se pueda tener sobre la tradicional serie de televisión aumente. En el centro de este proceso se seguirá situando el mercado televisivo, lugar donde el diseño *transmedia* de las producciones adquirirá un gran valor. Como ejemplo, la relación que en los últimos años se ha establecido entre el consumo de televisión, llámese convencional, y la presencia en redes sociales, como puede ser Twitter, —que tan bien está siendo usada por algunas productoras españolas— debe ser muy tenida en cuenta por los responsables de las producciones de ficción televisiva puesto que éstas generan predisposición —o ausencia de ella— por los contenidos que se ofrezcan y bien pueden servir de termómetro a la hora de elaborar nuevas tramas, sorprender al espectador o, simplemente, buscar una mayor difusión y promoción del producto.

Existirán productoras que serán capaces de aprovechar las nuevas ventanas que aparezcan y productoras que no puedan o no sean capaces de aprovecharlas. De este desequilibrio se derivarán unas mayores diferencias empresariales entre unas y otras que las existentes en la actualidad.

Además, el sector de la producción audiovisual necesita de una mayor presencia de capital riesgo en las empresas que producen contenidos para televisión y así poder continuar creciendo. Este proceso implica ventajas y desventajas, pros y contras, pero se manifiesta necesario en el actual cruce de caminos en el que el sector se encuentra. En el lado positivo, las empresas podrían conseguir apoyo y promoción en base a una toma de participación de una parte significativa pero minoritaria. En el lado negativo, se debe tener en cuenta que los accionistas no siempre defienden los intereses de las compañías, sino sus propios intereses, y que si se gestiona una empresa única y exclusivamente pensando en los accionistas, se estará posiblemente comprometiendo su propia supervivencia como empresa dedicada a un determinado sector industrial, en este caso, el de la producción audiovisual, que necesita de una crucial y creciente creatividad en los contenidos, no siempre entendida por aquellos que buscan altos intereses económicos.

No obstante, las empresas de producción nacionales también tienen que hacer frente a varias amenazas. Entre ellas, la maximización de la producción propia por parte de las cadenas, que buscan el tan deseado ahorro en costes con programas baratos y alejados de la ficción televisiva, o la no suficiente valoración del concepto de producción independiente. Si se quiere una verdadera consolidación del sector, las productoras deben luchar por una mejor acotación y divulgación de su labor, tanto en el terreno jurídico como en el empresarial, y luchar por el respeto a su capacidad productiva, que viene dado tanto por el talento creativo de sus equipos como por el espíritu innovador de sus gestores.

Otro aspecto a tener en cuenta es la creciente concentración empresarial que se está produciendo en el sector televisivo. Un aspecto importante para que se produzcan innovación y nuevas oportunidades en las productoras audiovisuales es el del fomento de la competencia empresarial. Es cierto que todas las industrias culturales poseen determinadas características, como los costes de producción unitarios decrecientes y la inherente tendencia a las economías de escala que produce la concentración empresarial, que provocan que existan grandes grupos con un gran poder de mercado y un gran número de pequeñas empresas con un hueco ínfimo. Pero esto no debe servir de excusa para el no fomento de la competencia empresarial en el sector y sí para un estudio más elaborado de las dinámicas de producción, de las figuras profesionales que lo componen y del marco en el que todos ellos se interrelacionan para, desde lo macro a lo micro, permitir la evolución favorable del sistema televisivo.

— Las productoras audiovisuales analizadas sufren ciclos naturales, quizá con mayor amplitud que en otros sectores: nacen, crecen, maduran y, en muchos casos, mueren. En el mejor de los casos, se transforman.

Una vez superada cierta fase inicial en la cual se desarrollan sin importar demasiado su estructura empresarial y la gestión que de ella se deriva, toman conciencia de su situación en el mercado y se vuelcan en posicionarse en él.

Como ejemplo, se puede señalar el caso de Bambú Producciones, productora española que no ha sido estudiada porque no existía como tal en el periodo analizado pero que, sin embargo, en poco tiempo se ha convertido en un referente de calidad en el mapa de la producción de ficción nacional.

— A día de hoy, el sector industrial de compañías de producción denominadas independientes muestra un grado real de dependencia variable. Muchas de las productoras no son más que satélites de las televisiones, aunque las relaciones de poder no son las mismas, ni se dan en el mismo grado para todas ellas.

Destacan dos métodos por el cual las televisiones hacen que las productoras se encuentren dentro de su influjo comercial: externalización de la producción y creación de filiales de producción.

En el primer caso, la presión de las televisiones se da como consecuencia de la estructura del sistema televisivo: existen pocos grupos televisivos, con capacidad de emisión, que potencien o apuesten por la ficción como motor de sus parrillas y que además tengan capacidad para hacerlo de forma sostenida. Es por ello que las productoras, si quieren ver sus productos en antena, se ven obligadas a aceptar las exigencias de la cadena demandante. En caso contrario, la situación imposibilitaría

su desarrollo como empresa, pues el objetivo último de cualquier empresa de producción audiovisual es que el producto que elaboran tenga difusión.

En el segundo caso, el de la creación de filiales de producción, el dominio de la televisión es más obvio si cabe: las empresas de producción son propiedad de la propia cadena o del grupo empresarial que también posee a la cadena. Su objetivo, por tanto, es dar servicio a medida a las necesidades de programación del canal de televisión.

— Pese a todo, la actividad de las principales productoras ha permitido que se mantenga cierto equilibrio dentro del sector audiovisual. La actividad de las empresas más destacadas ha servido para la consolidación definitiva del sector, primero en la segunda mitad de los años noventa y más tarde en el periodo 2004-2010, cuando se produce un aceleramiento del proceso de concentración empresarial. Todo ello está vinculado a los altos índices de audiencia de las series de ficción nacional.

— En lo relativo a la creatividad de la ficción televisiva, están surgiendo varias empresas en los últimos años que, de una forma u otra, buscan proyectar la innovación en la ficción televisiva en el reinante mundo multimedia de nuestros días. Tal es el caso de Play Television, que es una empresa de producción transmedia, que trabaja junto a responsables de televisión y productores ejecutivos proponiéndoles acciones de innovación que aplican sus ideas a las narrativas y las llevan a otras ventanas basadas en las ideas de comunidad de seguidores, elaboración de experiencias vinculadas a la serie de televisión y nuevas formas de consumo televisivo.

14.3. Parte III. La producción ejecutiva televisiva

Los modos de producción de la ficción televisiva, su organización, procesos y, especialmente, los roles profesionales implicados no son ni pueden ser ajenos a esta industrialización intensiva de la televisión ni a su óptica hegemónica de mercado. La “fábrica televisiva” ha ido inevitablemente adecuando estos elementos a sus requerimientos económicos imperiosos, de control y minimización de costes, de adecuación máxima de la factura creativa final a los objetivos comerciales y competitivos, de serialización a largo plazo de su estrategia programática de citas estables. El estudio de la figura del productor ejecutivo, con sus periodos de nacimiento en los Estados Unidos y su expansión a Europa y a España ejemplifican perfectamente estas transformaciones. Un trabajo de campo desarrollado aparentemente a escala micro se revela así como un escaparate iluminador de los cambios macro de la economía y la sociología de la televisión:

- El tipo de organización empresarial que hoy se demanda para la confección de un producto televisivo piensa y actúa de forma diferente, sus resultados dependen directamente de cómo es percibida por el mercado en el que actúan. Por ello, este modelo de gestión de la producción audiovisual requiere personas que entiendan la complejidad de las nuevas tendencias y adopten hábitos para ponerse a la altura. La visión estratégica juega un papel clave en la mente de los gestores de hoy día.
- En los últimos años, la tendencia en lo que se refiere a formas de producción de ficción televisiva para realizar un proyecto es la de decantarse por la modalidad de producción externa financiada, en la cual la figura productora de cualquier contenido se duplica en dos estructuras paralelas: la de la cadena y la de la productora.

En un nivel superior en las relaciones entra la cadena y la productora, el canal de televisión ocupa el área estratégica mientras que la productora, donde se encuentra el productor ejecutivo ejecutante, desarrolla las funciones correspondientes al área táctica.

En un nivel inferior, en el ámbito de la producción de un determinado proyecto, el productor ejecutivo, en cualquiera de sus variantes empresariales, desempeña las funciones del área estratégica; el jefe de producción desempeña las tácticas; y el resto del equipo, las operativas.

14.3.1. La organización productiva

- Las organizaciones matriciales son la forma de organización primaria típica en el ámbito de la producción audiovisual, como consecuencia de la imposibilidad de aplicar criterios industriales normalizados de forma completa y del carácter temporal de las propias organizaciones que se levantan para la consecución de un proyecto.

De forma más precisa, la producción audiovisual suele estructurarse como una organización matricial equilibrada, donde la autoridad de los directores funcionales, los responsables de la cadena, y la autoridad del director del proyecto, el productor ejecutivo, es relativamente la misma. Este equilibrio, de forma obvia, varía de un lado a otro en función de la personalidad del individuo en cuestión.

— En lo referido a su estructura organizativa secundaria, la producción audiovisual puede ser considerada como una adhocracia. Además, se señala que la empresa de producción televisiva cumple con dos roles, el de adhocracia operativa y el de adhocracia administrativa.

La adhocracia operativa innova para dar soluciones a sus clientes y la adhocracia administrativa se basa en la estructura de equipo de proyectos y su funcionamiento se centra en dar solución a sus propias necesidades.

Por un lado, la empresa de producción trabaja para cumplir los requisitos que la televisión demandante le exige, creando una organización temporal que funciona como una adhocracia operativa.

Por el otro, la empresa de producción satisface sus propias necesidades organizativas mediante una organización permanente basada en una estructura que es entendida, por lo general, como una adhocracia administrativa.

— La flexibilidad interna de las organizaciones modernas, así como el clima de hipercompetitividad que se deriva de un sistema global, hacen que las personas que integran las organizaciones, en este caso de producción audiovisual, se agrupen en tres grupos diferenciados: plantilla de personal que trabaja a tiempo completo en la productora, mejor remunerados que el resto de trabajadores y que suelen ser relativamente pocos; un buen número de personal contractual, generalmente especialistas con sueldos a la baja que la empresa necesita, que realizan un servicio determinado que escapan al control directo —que no a la supervisión— de la empresa productora; y mano de obra flexible, formada por la plantilla eventual más afín y los trabajadores eventuales de las empresas auxiliares.

— A la hora de delimitar la dimensión de una empresa audiovisual, y de forma concreta una empresa de producción de ficción televisiva, el criterio de densidad o intensidad de producción es el más apropiado.

14.3.2. Escala empresarial

— El papel de la producción ejecutiva viene muy determinado por el tamaño de la empresa productora a la que pertenece. Existe gran diferencia entre un productor ejecutivo que forme parte de una gran empresa y un productor que se haga cargo de su propia empresa para desarrollar sus propios proyectos.

En una empresa pequeña, cuando el productor ejecutivo suele estar a cargo de su propia empresa productora y se convierte en máximo responsable del desarrollo de una producción, su figura se ve acrecentada.

En una gran empresa, el productor ejecutivo se instala en una organización burocrática donde la toma de decisiones está mucho más descentralizada, existe una comunicación y unos procedimientos más formales y el desarrollo de sus tareas, aunque especializadas, son más rutinarias. Su peso, por tanto, aunque no menos importante, se ve contrarrestado por muchas otras figuras profesionales.

Entre estos dos puntos, en las empresas de mediano tamaño, infinidad de perfiles de lo más variado obtienen la categoría de productor ejecutivo conjugando, de manera no siempre fácil de diferenciar, habilidades de uno y otro tipo.

— El rol del productor ejecutivo es obviamente crucial a la hora de fundar la empresa de producción audiovisual, pero su influencia es menor en empresas maduras. Por poner algunos ejemplos, el papel que jugó Daniel Écija en los inicios de Globomedia, allá por los años noventa, o el de Ramón Campos en Bambú Producciones en los últimos años, no es comparable al que pueda realizar cualquier otra persona, más tarde, cuando sus empresas ya son maduras, en el desempeño de las funciones típicas de un productor ejecutivo.

Esto no hace razonable pensar que la decisión de quién sucede al productor ejecutivo emprendedor al mando de las principales producciones de la empresa se tome sin cuidado, sin tener en cuenta las necesidades de la organización y las capacidades del sucesor, y que el estudio del papel del productor ejecutivo como gestor deba dejarse a un lado para centrarse en el de emprendedor, pero sí que es verdad que, dado que la creatividad y la innovación son esenciales para el negocio televisivo, es justo premiar con una mejor consideración a aquel que fomenta la burocracia profesional, la iniciativa emprendedora o la adhocracia. En definitiva, es más justo señalar que la dirección de proyectos, ligada a una visión estratégica de la empresa y de la producción, requiere, por norma general, de unas habilidades más complejas que la mera gestión de proyectos.

Ambas figuras, ocupando sus roles correspondientes, asumen un riesgo pero, como se puede imaginar, éste no es el mismo para los dos. En la gran mayoría de casos dicha visión estratégica viene asociada a la asunción de riesgos empresariales más elevados puesto que, en términos generales, en el primer caso se trata de decidir qué se ejecuta y en el segundo tan sólo ejecutar lo que otros han decidido.

— Con todo y con eso, no es del todo obvio que los dos principales tipos de productores ejecutivos puedan ser totalmente comparables.

— La toma de decisiones por parte del productor ejecutivo es la función principal que da sentido a su rol dentro de la organización. Su habilidad es conjugar tiempo, coste y calidad en su justa medida en cada caso concreto, en cada producción que realice. La producción ejecutiva es el clásico ejemplo donde, con cierta frecuencia, la variable tiempo es la que impera sobre las otras dos.

14.3.3. El caso español

— La figura del productor ejecutivo en España, que crece día a día en importancia desde los últimos quince años, es un canalizador del trabajo de producción de ficción televisiva. Es en ese marco y para la producción de ese tipo de género donde su existencia se convierte en imprescindible.

Sin duda alguna, ésta es una de las principales características a reseñar en el intento de enmarcar teóricamente este perfil profesional. Su papel se está convirtiendo, a medida que las estructuras organizativas van evolucionando en el sector, en determinante dentro de esa fábrica televisiva que es la producción de ficción seriada.

La gestión de una producción audiovisual requiere conocimiento, comprensión y capacidad de análisis para analizar el complejo comportamiento de equipos humanos. La importancia de la motivación en estos tres aspectos resulta vital.

El productor ejecutivo motiva en base a dos grandes líneas: motiva a los posibles colaboradores, tanto personal técnico como artístico, para que quieran trabajar en el

proyecto, pero también les motiva para que cumplan lo mejor posible en el desempeño de su labor.

— El productor ejecutivo posee una faceta integradora vital en el proceso de producción de una serie de televisión que a su vez debe ser entendida en dos vertientes.

Por un lado, integra y defiende los intereses creativos de todos los departamentos que componen la organización de la producción frente a las exigencias de la cadena.

Por el otro, cumple el papel de bisagra y es intermediario entre los propios creadores y, al mismo tiempo, entre éstos y los que financian el proyecto, siendo consciente de que estos últimos son intermediarios, a su vez, entre los ejecutantes y el gran público.

Solo desde una visión unificada e independiente de todos los departamentos de la organización que ofrece el área de la producción ejecutiva se puede garantizar la eficiente ejecución y seguimiento del proyecto.

Son muchos los ejemplos, pero basta con analizar como la rotación de guionistas y directores en la series de televisión deriva directamente de la función integradora y de la centralidad del productor ejecutivo: existen criterios de producción aplicados con el fin de que, suceda lo que suceda, ni las tramas ni la producción en sí misma se resienta.

14.3.4. El director de orquesta

— Para el desempeño de su labor, el productor ejecutivo necesita de ciertas habilidades: conceptuales, de trato humano y técnicas.

— En el desempeño de su labor como responsable de la organización temporal y de su propia empresa, el productor ejecutivo juega diferentes roles en una organización. Éstos pueden ser resumidos en tres roles generales: interpersonales, informativos y de decisión.

— No hay duda de que, en la organización temporal que se levanta para desarrollar cada proyecto, el productor ejecutivo es el máximo responsable de la misma. Lo que no está tan claro es que, en términos generales, su papel adquiera el mismo valor: en cada caso, depende de la personalidad de unos y otros y, por supuesto, del marco coyuntural en el que se desarrolle la producción.

— El liderazgo que el productor ejecutivo refleje es otro de los factores a tener en cuenta a la hora de equilibrar su importancia dentro de una organización.

No todos los productores ejecutivos son líderes, pero sí es verdad que los buenos productores ejecutivos lo son. El liderazgo no sólo se refiere a quien uno es, sino también a lo que uno hace.

Las funciones que un productor ejecutivo realiza para el grupo humano al que dirige consisten en crear el significado de un proyecto, fijar objetivos, reforzar la identidad y la cohesión de la producción, poner orden y movilizar y dinamizar el proyecto.

— El modelo de liderazgo militar-industrial que tan bien funcionaba hace unos lustros ya no consigue que la gente de lo mejor de sí. Las organizaciones actuales, sin dejar de cumplir objetivos, necesitan de una gestión diferente pues, a día de hoy, son otras las variables requeridas por los profesionales.

Todo indica que hoy se es menos deferente con la autoridad. En el caso de la producción audiovisual, esto no quiere decir que el jefe o superior no ejerza su influencia para que el trabajo salga bien hecho, pero sí que se necesita de la visión integradora, que no permisiva de la producción ejecutiva.

Dicha función integradora permite que las órdenes de un superior sean acatadas y que las líneas matrices de la producción estén claras con el fin de evitar la desorganización en el proyecto.

Sin embargo, las formas de aplicarlas son diferentes ahora y necesitan de una mayor inteligencia. El productor ejecutivo más eficiente es el que combina elementos de poder duro con elementos de poder blando.

— Los nuevos perfiles de producción ejecutiva se alejan de la figura del productor de estudio para encaminarse hacia un profesional con mayor independencia real de las televisiones, aunque con la suficiente y necesaria vinculación a ellas para poder explotar creativa y económicamente el proyecto que tienen entre manos.

— Incluso en grandes empresas, los subordinados pueden actuar como líderes aunque tengan pocos recursos de poder por el puesto que ocupan. Si un jefe tiene mucha confianza en el criterio de un ayudante, puede que siga su consejo con frecuencia.

— En el fondo de este debate se sitúa la dicotomía entre asumir el riesgo-decisión de un proyecto o simplemente el riesgo-ejecución. Paradójicamente, la asunción del riesgo-decisión por parte de los principales productores ejecutivos del país con respecto a las televisiones demandantes se está dando en el momento en que se apuesta por la formación de sus propias productoras, con el evidente riesgo financiero que supone, y no por la asunción de la financiación de los proyectos televisivos.

— La modalidad de producción elegida también es determinante a la hora de enmarcar el carácter de un productor ejecutivo: su figura adquiere toda su importancia como empresario de riesgo-ejecución en su desempeño de la ejecución de la producción y de riesgo-decisión como propietario de su propia empresa.

14.3.5. Gestionar la creatividad

— El productor ejecutivo es una figura eminentemente relacionada con la creatividad, pero se relaciona a ella de una forma que, para los estándares habituales en otras disciplinas como el cine, puede llegar a ser considerada como peculiar si se habla del área de producción. La creatividad del productor ejecutivo se encuentra en la toma de decisiones y, para ello, hace uso, o debería hacerlo, de un proceso racional.

Frente al modelo creativo puro, el modelo utilizada por los productores ejecutivos de televisión es el basado en variables económicas y, dentro de este modelo, la creatividad de dicho tipo de producción es entendida como maximando conjunto, buscando tanto compensaciones artísticas como económicas.

— El concepto de producción ejecutiva está muy relacionado con la conceptualización, creación y desarrollo de un proyecto. Aunque es muy lógico al provenir del lado de la creatividad, no deja de sorprender cómo actualmente cada

vez más guionistas o directores, si quieren mantener su consideración de creativos y su parcela de acción, pasan a ser productores ejecutivos. Aprenden que la creatividad aplicada al producto de ficción televisiva tiene aplicación práctica, aporta valor al mercado y originalidad a un proyecto y tiene viabilidad real. Para valorar todo ello, se requiere cierta sensibilidad, intuición y dedicación.

— Aplicar la creatividad en la empresa de producción audiovisual está muy relacionado con la planificación estratégica, con la toma de decisiones. De hecho, planificar estratégicamente conlleva un esfuerzo creativo extraordinario.

— Los productores ejecutivos operan según las premisas de la racionalidad acotada en el desarrollo de sus funciones, entendida como la toma de decisiones que es racional pero limitada por la capacidad del individuo de procesar la información en busca de una solución aceptada como suficientemente buena, en lugar de optar por la búsqueda de una óptima.

En lo que concierne a la ficción televisiva, el proceso de toma de decisiones de la producción ejecutiva se apoya en la presencia de varias personas alrededor del productor ejecutivo que resuelven los problemas más concretos, facilitando dicha toma de decisiones.

14.3.6. El éxito económico

— Otra de las características de la figura del productor ejecutivo es confeccionar un proyecto que, desde un punto de vista económico, se mantenga cuantas más temporadas mejor. Así será más rentable para la productora en la que trabaja. Son necesarias unas habilidades económicas o financieras que, hasta el momento, no han sido muy comunes en el área de la creación televisiva.

— En el actual escenario, los problemas financieros de las productoras ejecutantes del proyecto quedan limitados a la necesidad de financiación para cubrir los gastos diferidos que la cadena realiza. Esa necesidad de financiación es, por supuesto, algo determinante a la hora de aceptar un proyecto o no, pero su simple comparación con el problema que se debería afrontar si la financiación por parte de la cadena no existiese, la reduce de forma considerable.

— En el caso de la ficción televisiva, el impacto de los gastos de preproducción y producción suelen imposibilitar sacar algún beneficio económico en la primera temporada y esto no es algo fácil de solucionar para alguien que esté al frente del proyecto o de la empresa de producción.

Existen dos vías para solucionar el problema económico: mantener el programa cuantas más temporadas mejor para aumentar el valor de la inversión, que será cada vez más rentable, o reducir los costes de producción para conseguir un mayor beneficio.

Es ese intento de combinar habilidades creativas y de organización con una visión económica del proyecto o historia que se trae entre manos la que hace especial a la figura del productor ejecutivo y que lo diferencian de otras áreas de creación ya mencionadas: en el cine, por ejemplo, el genio creativo del director es, o suele ser, respetado y las funciones entre las áreas de creación y las económicas suelen estar más delimitadas. En cambio, en televisión y especialmente en el área de la ficción

televisiva, existe la figura del productor ejecutivo, que combina creación y economía del mundo audiovisual, otorgando prioridad a una u a otra en cada momento.

— La marca se ha convertido en una de las variables estratégicas más importantes de una empresa o un profesional de la producción audiovisual, ya que día a día adquiere un mayor protagonismo. No se debe olvidar que se vive actualmente una etapa bajo el prisma del marketing de percepciones y, por tanto, resalta la marca frente al producto.

Dicha percepción puede aplicarse tanto a las producciones que determinada productora realiza como al trabajo o fama que un productor ejecutivo puede generar en el mundo empresarial y artístico que rodea a toda producción.

15. Anexos

i. CUADRO. Alineación de estudios de cine, productoras televisivas, canales de televisión y canales de cable de Time Warner en 2008

	Producción y distribución cinematográfica	Producción y distribución televisiva	Cadenas de televisión	Cable
Time Warner	Warner Bros. Entertainment Group; Warner Bros. Pictures y New Line Cinema (Fine Line Cinema, Castle Rock; Warner Independent Pictures); Warner Bros. Home Entertainment (Warner Bros. Interactive Entertainment); Warner Speciality Films (Warner Premiere, Warner Premiere Digital)	Warner Bros. Television Group (Warner Horizon, Warner Bros. Animation, Warner Bros. Digital Distribution, TMZ.com) Telepictures Productions	50% The CW 25% The CW4Kids	Time Warner Cable; HBO (HBO Family, HBO Asia, HBO Olé, HBO Brasil, HBO Czech, HBO Hungary, HBO India, HBO Poland, HBO Romania), CNN (CNN en español, CNN+, CNN Turk), HLN, Turner Classic Movies, Court TV, Cartoon Network, Cinemax, TBS, TNT, Carton Network, Boomerang

Fuente: Elaboración propia

ii. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Time Warner en los años 2004, 2005, 2006 y 2007

	2004	2005	2006	2007	TCAA ^a
Facturación	23.002	10,46% 25.408	-2,13% 24.866	5,41% 26.211	4,45%
Beneficio neto	-	- 2.671	145,3% 6.552	-33,04% 4.387	28,16%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía *

iii. CUADRO. Alineación de estudios de cine, productoras televisivas, canales de televisión y canales de cable de Walt Disney en 2009

	Producción y distribución cinematográfica	Producción y distribución televisiva	Cadenas de televisión	Cable
Walt Disney	Walt Disney Pictures; Pixar; Touchstone Pictures; Disneynature; Hollywood Pictures; Caravan Pictures; Spyglass Entertainment; DreamWorks ^A ; Miramax Films ^B ; Dimension Films ^C ; 10% Spyglass Entertainment	ABC Studios; ABC Media Productions; ABC Family Productions; Disney-ABC Domestic Television; Disney-ABC-ESPN Television International	ABC	80% ESPN (ESPN, ESPN2, ESPN Classic, ESPN News, ESPN Deportes, ESPN); Disney Channel, Playhouse Disney, Disney XD/Toon Disney, Disney Cinemagic, 99,9% Jetix Europe, Hungama; ABC Family; SOAPnet; 42,1% A&E/Lifetime (A&E, Lifetime Television, The History Channel, Lifetime Movie Network, The Biography Channel, History International, Lifetime Real Women)

Fuente: Elaboración propia

^a TCAA= [(Yn/Yo) 1/n - 1] x 100

* Datos ofrecidos en dólares estadounidenses (\$).

^A DreamWorks no es parte de Walt Disney de facto. En agosto de 2009, la empresa cerró un trato con DreamWorks para distribuir películas de acción producidas por DreamWorks y lanzadas al mercado bajo la marca Touchstone Picture. El acuerdo, que abarca los siete años siguientes al año de la firma, habla de que Walt Disney financiará los proyectos. Hasta el 3 de octubre de 2009, según reza en las cuentas anuales del grupo, tales costes ascendían a los 100 millones de dólares.

^B Miramax Films ha sido, de forma anterior y durante el periodo analizado, una de las empresas subsidiarias de mayor relevancia para Walt Disney. En enero de 2010 la empresa cerró sus puertas.

^C Cuando los hermanos Weinstein abandonaron Walt Disney en 2005, también se hicieron con parte de la propiedad de Dimensions Films. Empero Walt Disney conserva los derechos de lo producido hasta esa fecha, una licencia para poder seguir explotándolos bajo la marca Dimensions Films y la mitad de las ganancias.

iv. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Walt Disney en los años 2000, 2003, 2006 y 2007

	2000	2003		2006		2007		TCAA ^a
Facturación	25.418	2,11%	27.061	7,64%	33.747	5,22%	35.510	4,89%
Beneficio neto	920	13,3%	1.338	35,16%	3.304	41,86%	4.687	26,19%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía *

v. CUADRO. Alineación de estudios de cine, productoras televisivas, canales de televisión y canales de cable de News Corporation en 2009

	Producción y distribución cinematográfica	Producción y distribución televisiva	Cadenas de televisión	Cable	Satélite
News Corporation	Fox Filmed Entertainment (Twentieth Century Fox Film Corporation, Fox 2000 Pictures, Fox Searchlight Pictures, Fox Music, Twentieth Century Fox Home Entertainment), Twentieth Century Fox Licensing and Merchandising, Blue Sky Studios	Twentieth Century Fox Television, Fox Television Studios, Twentieth Television, Canal Fox Latin America	Fox, MyNetworkTV, STAR, STAR PLUS, STAR ONE, STAR CHINESE CHANNEL, STAR WORLD, STAR UTSAV, VIJAY, XING KONG, STAR CHINESE MOVIES, STAR MOVIES, STAR GOLD, 26% STAR NEWS, 26% STAR ANANDA, 26% STAR MAJHA, Channel [V], 49%Channel [V] Tailandia, 50% ESPN Star Sports, 81% STAR Jupiter, 18% Phoenix Satellite Television, 20% Premium Movie Partnership	Fox News Channel, Fox Business Network, Fox Cable Networks (FX, Fox Movie Channel, Fox Regional Sports Network, Fox Soccer Channel, SPEED, Fuel TV, FSN, Fox Reality Channel, Fox College Sports), Fox International Channels, 49% Big Ten Network, 52% National Geographic Channel International, 67% National Geographic Channel Domestic, 52% National Geographic Channel Latin America, 52% National Geographic Channel Latin Europe, 50% Premier Media Group, 55% LAPTV, 13% Telecine, 51% Fox Telecolombia	Sky Italia (Sky Sport, Sky Cinema, Sky Calcio, Sky TG24), 38% British Sky Broadcasting (Artsworld, Sky News, Sky Sports, Sky Travel, Sky One, Sky Movies), 38% Sky Deutschland, 20% TATA Sky, 22% KRIV Houston, TX Hathway Cable and Datacom, 25% FOXTEL, 44% Sky Network Television Limited

Fuente: Elaboración propia

vi. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de News Corporation en los años 2000, 2003, 2006 y 2007

	2000	2003		2006		2007		TCAA ^a
Facturación	22.443	-8%	17.474	13,17%	25.327	13,14%	28.655	3,55%
Beneficio neto	1.921	-18,34%	1.046	30,3%	2.314	48,05%	3.426	8,62%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía *

^a TCAA= [(Y_n/Y₀) 1/n - 1] x 100

* Datos ofrecidos en dólares estadounidenses (\$).

^a TCAA= [(Y_n/Y₀) 1/n - 1] x 100

vii. CUADRO. Alineación de estudios de cine, productoras televisivas, canales de televisión y canales de cable de Vivendi en 2009

	Producción y distribución cinematográfica y televisiva	Cadenas de televisión	Cable	Satélite
Vivendi	20% NBC Universal ^A (Universal Pictures Group: Universal Hollywood, Universal Studios Home Video, Focus Features, Focus Features International, NBC Universal Media Studios), StudioCanal	20% NBC Universal: NBC, Telemundo	20% NBC Universal (USA Network, Bravo, CNBC, the SciFi Channel, MSNBC, Oxygen, UniHD, Chiller, Sleuth, mun2 y otros canales en Europa, Asia y América Latina)	Grupo Canal+ (Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family and Canal+ Décadé, ATP Star), Cyfra+ (Canal+, Canal+ Film, Canal+ Film HD, Canal+ Sport, Canal+ Sport 2 and Canal+ Sport HD, Ale Kino, ZigZap, Miniminil, Planète and Kuchnia TV), Canal OverSeas (Canal+ Horizons, Canal+ Essentiels)

Fuente: Elaboración propia

viii. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Vivendi en los años 2000, 2003, 2006 y 2007

	2000	2003		2006		2007		TCAA ^a
Facturación	41.580	-15,06%	25.482	-7,69%	20.044	8,05%	21.657	-8,9%
Beneficio neto	1 823	21,98%	3 309	-7,56%	2 614	8,34%	2 832	6,49%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía *

ix. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo, canales de televisión y productoras y distribuidoras de contenido cinematográfico del grupo Bertelsmann en 2009

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo	Canales de televisión	Productoras y distribuidoras de contenido cinematográfico
Bertelsmann	90,3% Grupo RTL: Fremantle Media, Fremantle Media North America, Fremantle Media Latin America, Fremantle Productions Croatia, Fremantle Media Australia, Talkback Thames; InfoNetwork, UFA Films & TV Produktion; UFA Fernsehproduktion; UFA Filmproduktion, Teamwork, UFA Grundy, Grundy Light Entertainment, Phoenix Film, UFA Entertainment; Blue Circle, Blu; Grundy Italia SPA, Magyar Grundy UFA, Fremantle Media France, Home Shopping Service, Fremantle Media Belgium, Grundy Producciones, European News Exchange, Plus Productions	90,3% Grupo RTL (más de 36 canales de televisión): RTL Television, 99,7% Vox, 35,9% RTL II, 50% Super RTL, N-TV, RTL Crime, RTL Living, 50% Passion; 48,5% M6, 48,5% W9, 35% RTL9, 48,5% Paris Première, 48,5% Tèva; Five, Fiver, Five US; 73,7% RTL 4; 73,7% RTL 5; 73,7% RTL 7, 73,7%; RTL 8; 73,7% RTL 24; 73,7% RTL Lounge; 66% RTL TVI, 66% Plug TV, 66% Club RTL; RTL Télé Lëtzebuerg, Den 3 RTL; 74% RTL Televizija; 49% RTL Klub; 18,6% Antena 3; 18,6% Antena 3 Neox; 18,6% Antena 3 Nova; 30% Ren TV, 50% Klub 100; 66,6% Alpha TV, 66,6%	UFA Cinema, Universum Film, CLT-UFA International,

Fuente: Elaboración propia

* Datos ofrecidos en dólares estadounidenses (\$).

^A En 2009, Vivendi vendió su 20% de participación en NBC Universal.

^a TCAA= [(Yn/Yo) 1/n - 1] x 100

* Datos ofrecidos en euros (€).

x. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Bertelsmann en los años 2000, 2003, 2006 y 2007

	2000/01 ^a	2003		2006		2007		TCAA ^b
Facturación	16.748	0,1%	16.801	4,72%	19.287	-16,05%	16.191	-0,48%
Beneficio neto	987	40,49%	208	126,72%	2.424	-83,29%	405	-11,95%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía *

xi. CUADRO. Alineación de estudios de cine, productoras televisivas, canales de televisión y canales de cable de Viacom en 2008

	Producción y distribución cinematográfica y televisiva	Cadenas de televisión	Cable
Viacom	Paramount Pictures, Paramount Vantage, Paramount Classic, MTV Films y Nickelodeon Movies, DreamWorks ^A , CBS Television Studios, CBS Studios International, CBS Television Distribution, CBS Home Entertainment, CBS Films ^B	CBS 50% The CW	MTV Networks (MTV, MTV Digital, MTV2, mtvU, MTV Tr3s, VH1, VH1 Classic, CMT, Logo, Nickelodeon, Nick at Nite, Noggin, The N, Nicktoons, Neopets, COMEDY CENTRAL, Spike TV y TV Land), Bet Networks (BETJ, BET Gospel y BET Hip Hop) Showtime Networks (SHOWTIME, THE MOVIE CHANNEL, FLIX, SHOWTIME 2, SHOWTIME SHOWCASE, SHOWTIME EXTREME, SHOWTIME BEYOND, SHOWTIME NEXT, SHOWTIME WOMEN, SHOWTIME FAMILY ZONE, THE MOVIE CHANNEL XTRA) y CBS College Sports Network

Fuente: Elaboración propia

xii. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Viacom en los años 2000, 2003, 2006 y 2007

	2000	2003		2006		2007		TCAA ^a
Facturación	20.044	9,87%	26.585	-24,68%	11.361	18,15%	13.423	-5,57%
Beneficio neto	1.321	40,01%	3.626	-24%	1.592	14,51%	1.823	4,71%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía *

^a La tasa de crecimiento anual se calcula utilizando como base el año 2000.

^b TCAA= [(Yn/Yo) 1/n - 1] x 100

* Datos ofrecidos en euros (€).

^A DreamWorks fue vendida por 1.700 millones de dólares a Paramount, propiedad de Viacom. Sin embargo, en octubre de 2008, acordó el fin de su vinculación con Paramount Pictures y volvió a establecerse como empresa independiente con el apoyo financiero del grupo Reliance Big Entertainment (RBE).

^B Estas compañías no pertenecen a Viacom en la actualidad. Son subsidiarias de CBS Corporation, que se convirtió en empresa independiente en 2005. En cualquier caso, actualmente ambas comparten los mismos propietarios.

^a TCAA= [(Yn/Yo) 1/n - 1] x 100

* Datos ofrecidos en dólares estadounidenses (\$).

xiii. Datos de la economía de Estados Unidos en 2000, 2003 y 2006

	2000	2003	2006
PIB	9.817.000	10.961.000	13.247.000
Población	281	290	299
PIB per cápita	35.828	37.796	44.304
Hogares (miles)	100.028	108.620	112.260

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Bureau of Census y Nielsen 2006

xiv. CUADRO. Audiencias de las principales cadenas de televisión de Estados Unidos a nivel nacional en 2007

	2007 (%)
CBS	7,9
ABC	7,1
NBC	6,8
Fox	5,3
Univision	2,5
The CW*	2,4
My Network TV	1,3

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xv. CUADRO. Audiencias de CBS en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
CBS	8,3	7,9	7

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xvi. CUADRO. Audiencias de ABC en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
ABC	7,7	7,1	6,6

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xvii. CUADRO. Audiencias de NBC en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
NBC	8	6,8	7

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xviii. CUADRO. Audiencias de Fox y My Network TV en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
Fox	5,6	5,3	5,3
My Network TV	1,3	1,3	1,3

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xix. CUADRO. Audiencias de Univision en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
Univision	2,5	2,5	2,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EGEDA (2007, 2008/09)

* En 2006, cuando The CW comenzó a emitir, dejaron de hacerlo The WB y UPN.

xx. Audiencias de The CW en 2006, 2007 y 2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
The CW*	2,5	2,4	2,1
The WB	2,3	-	-
UPN	1,9	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EGEDA (2007, 2008/09)

xxi. CUADRO. Evolución de las redes de cable en Estados Unidos en el periodo 1960-1995

Año	Nº de suscriptores*	% Penetración
1960	0,7	1,4
1965	1,3	2,4
1970	4,5	7,6
1975	9,8	14,3
1980	15,5	20,5
1985	37,3	43,7
1990	54	58
1995	60	62

Fuente: Álvarez Monzoncillo (1997)

xxii. CUADRO. Número de suscriptores a la televisión por satélite en Estados Unidos en 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Nº Suscriptores	16	18,2	20,3	23,1	26,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de FCC (2006)*

xxiii. CUADRO. Cuotas de mercado de DirecTV y EchoStar/Dish Networks Corp. en el periodo 1996-2007

	1996	2000	2001	2002	2004	2006	2007
DirecTV/News Corp. ^A	27	57,1	55,2	55,6	56,1	55	58,2
EchoStar/Dish Network ^B	4,2	31,5	37,1	38,7	36,5	44	41,8

Fuente: Noam, Eli M. (2009), p. 74*

* En 2006, cuando The CW comenzó a emitir, dejaron de hacerlo The WB y UPN.

* Datos ofrecidos en millones de dólares estadounidenses.

* Datos ofrecidos en millones.

^A News Corp., a través de Liberty Media, integró a DirecTV en 2006.

^B EchoStar adquirió Rainbow en 2005.

* En tantos por ciento.

xxiv. CUADRO. Principales datos económicos de Reino Unido en 2005-2007

	2005	2006	2007
Evolución del PIB (%)	1,8	2,9	3
PIB por habitante	29.978	31.495	33.330
Exportaciones	478.061	542.029	525.509
Exportaciones UE	177.722	223.502	186.956
Importaciones	542.689	612.208	596.978
Importaciones UE	231.669	270.573	245.965

Fuente: ICExb (2007)*

xxv. CUADRO. Audiencias de las principales cadenas de televisión de Reino Unido a nivel nacional en 2007

	2007 (%)
BBC1	22
ITV1	19,2
Channel 4	8,6
BBC2	8,5
FIVE	5,1
ITV2	1,7
ITV3	1,1
CBBEBIES	1,1

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xxvi. CUADRO. Canales de televisión, radio y plataformas en Internet de la corporación BBC.

	Televisión	Radio	On Line
BBC	BBC1, BBC2, BBC3, BBC4, BBC News, CBEEBIES, CBBC, BBC Parliament, BBC World news, servicios regionales de BBC1 y BBC2, BBC HD, BBC America, BBC Canada, BBC Kids (Canadá), Animal Planet, People+Arts, UKTV Australia ²⁵⁹ , BBC Food, BBC entertainment, BBC Knowledge, BBC Lifestyle	BBC Radio 1, BBC Radio 2, BBC Radio 3, BBC Radio 4, BBC Radio 5, BBC Radio 5 live, BBC Radio 5 live sports extra, BBC 6 music, BBC Radio 7, Asian network, BBC 1extra, BBC sport, BBC World service	BBC on line (bbc.com; bbc.co.uk; bbcmundo.com)

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de BBC

xxvii. CUADRO. Resultado de explotación y resultado neto de BBC en los años 2000, 2003, 2006 y 2007

	2001	2003	2006	2007
Resultado de Explotación	-129,8	-406,6	-208,2	-176,1
Resultado neto	75,5	-314,16	3,6	60,7

Fuente: Ojer Goñi (2009), pp. 131-143*

* Los datos ofrecidos son en millones de euros, excepto para el PIB por habitante, cifra que se ofrece en euros.

²⁵⁹ Todos los canales en gris son llevados en régimen de coproducción.

* Datos ofrecidos en millones de libras esterlinas (£).

xxviii. CUADRO. Audiencias de BBC1 y BBC2 en 2006-2009

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
BBC1	22,8	22	21,8	20,9
BBC2	8,8	8,5	7,8	7,5

Fuente: BARB²⁶⁰

xxix. CUADRO. Audiencias de ITV1, Channel 4, FIVE, ITV2 y ITV3 en 2006-2009

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
ITV1	19,6	19,2	18,4	17,8
Channel 4	9,8	8,6	7,5	6,8
FIVE	5,7	5,1	5	4,9
ITV2	1,6	1,7	1,8	-
ITV3	1,1	1,1	1,4	-

Fuente: BARB²⁶¹

xxx. CUADRO. Número de hogares suscritos a la televisión por satélite en Reino Unido en 2000-2010 (en miles)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nº Hogares Suscriptores	3.963	4.991	5.732	6.409	6.946	7.277	7.932	8.437	8.860	9.332	10.262

Fuente: BARB²⁶²

xxxi. CUADRO. Resultado de explotación y resultado neto de BSkyB en los años 2000, 2003, 2006 y 2007

	2002	2003	2006	2007
Facturación	2.707	3.082	4.148	4.551
Beneficio neto	-1.047	286	551	766

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía[□]

xxxii. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de BSkyB en 2007-2009

	2007	2008	2009	TCAA ^a
Facturación	4.551	9%	4.952	7%
Beneficio neto	766	-2%	752	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía^{*}

xxxiii. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Virgin Media en 2006-2009

	2006	2007	2008	2009	TCAA ^a
Facturación	3.602	3.838	-2%	3.776	1%
Beneficio neto	-553,9	-463,5	-98%	-920	-61%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía^{*}

²⁶⁰ http://www.barb.co.uk/facts/annualShareOfViewing?_s=4

²⁶¹ http://www.barb.co.uk/facts/annualShareOfViewing?_s=4

²⁶² http://www.barb.co.uk/facts/multiChannelDevelopment?_s=4

^{*} Datos ofrecidos en millones de libras esterlinas (£).

^a TCAA = [(Y_n/Y₀) 1/n - 1] x 100

^{*} Datos ofrecidos en libras esterlinas (£).

^a TCAA = [(Y_n/Y₀) 1/n - 1] x 100

^{*} Datos ofrecidos en libras esterlinas (£).

	Televisión	Radio	Interactivo
Freeview	Entretenimiento (BBC1, BBC2, BBC3, BBC4, ITV1, ITV2, ITV3, ITV4, Channel 4, Five, Sky3, Yesterday, Channel 4+1, More 4, Dave, Virgin 1, Dave Ja Vu, E4, E4+1, ITV2+1, Film 4, Five USA, Fiver, Quest, S4C, TeleG; HD (BBC HD, ITV1 HD, Channel 4 HD, S4C Clirlun); Infantil (CBEBIES, CBBC, CITV); Música (4Music, VIVA); Información (BBC news, BBC parliament, SKY news, SKY sports news, CNN, S4C2, Russia Today); Lifestyle (QVC, Ideal World, Bid TV, Teachers TV, The Community Channel, Create and Craft, The Big Deal, Price-Drop TV)	BBC Radio 1, BBC Radio 2, BBC Radio 3, BBC Radio 4, BBC Radio 5, BBC Radio 5 live, BBC Radio 5 live sports extra, BBC 6 music, BBC Radio 7, Asian Network, BBC Ixtra, BBC sport, BBC World service, The Hits Radio, Smash! Hits Radio, Heat, Magic, Q, Smooth Radio, Kerrang!, TalkSport, Premier Christian Radio, U105, Heart, Absolute Radio, Kiss	BBC Red Button, SKY Text, NHS Direct, Teletexto

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de Freeview

xxxv. CUADRO. Número de hogares con TDT en Reino Unido en 2000-2010 (en miles)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nº Hogares Suscriptores	303	529	794	873	2.075	4.216	6.363	8.831	12.017	14.008	16.882

Fuente: BARB²⁶³

xxxvi. CUADRO. Principales datos económicos de Alemania en 2006-2008

	2006	2007	2008
PIB	2.322	2.428	2.495
Evolución PIB (%)	3,5	4,3	3
Exportaciones	895.603	969.139	995.220
Importaciones	731.674	772.099	819.237

Fuente: Statistisches Bundesamt, Bundesbank*

xxxvii. CUADRO. Valor del mercado audiovisual de Alemania en 2003-2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Valor del mercado audiovisual	10,3	10,4	10,6	10,7	10,9

Fuente: Datamonitor (2008)*

²⁶³ http://www.barb.co.uk/facts/multiChannelDevelopment?_s=4

* Datos ofrecidos sobre el PIB se dan en miles de millones de euros (€) y en términos nominales; su tasa de variación también será en términos corrientes. El resto de datos se ofrecen en millones de euros.

* Datos ofrecidos en millardos de euros (€).

	2007 (%)
ARD	13,4
ZDF	12,9
RTL	12,4
SAT1	9,6
ProSieben	6,5
VOX	5,7
RTL II	3,9
SUPER RTL	2,6

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xxxix. CUADRO. Canales de televisión, radio y plataformas en Internet de la corporación ARD

	Televisión	Radio	On Line
ARD	ARD (Des Erste, ADR3), BR (Bayerisches Fernsehen, BR-alfa), HR (HR-Fernsehen), MDR (MDR Fernsehen), NDR (NDR Fernsehen), RBB (RBB Fernsehen), SWR (SWR Fernsehen), WDR (WDR Fernsehen), Deutsche Welle, Canales de Inversión conjunta (3sat, KI.KA, Arte, Phoenix), ARD Digital (EinsPlus, EinsExtra, EinsFestival)	BR (Bayern1, Bayern2, Bayern3, Bayern4, Klassik y B5), HR (HR1, HR2, HR3, HR4, You FM), MDR (MDR1 Radio Sachsen, MDR1 Radio Sachsen-Anhalt y MDR1 Radio Thüringen), NDR (NDR, NDR1 Radio MV, NDR1 Niedersachsen, NDR1 Welle Nord), BR (Bremen1 y Bremen 4), RBB (RadioBerlin 88,8, Antenne Brandenburg, Fritz, Inforadio, Radioeins), SR (SR1 Europawelle, SR 2 KulturRadio, SR 3 Saarlandwelle), SWR (SWR1 Baden-Württemberg, SWR4 Baden-Württemberg, SWR1 Rheinland-Pfalz, SWR4 Rheinland-Pfalz, SW2 y SWR3), WDR (1LIVE, WDR2, WDR3, WDR4 y WDR5), DW (DW Radio)	ARD (ard.de; ard-online.de) BR (BR-online.de) HR (hr-online.de), MDR (mdr.de), NDR (ndr.de) RD (radiobremen.de), RBB (RBB-online.de), SR (sr-online.de), SWR (swr.de), WDR (wdr.de), DR (dr-world.com)

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de ARD

xl. CUADRO. Datos de facturación de los operadores regionales públicos que componen ARD en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
WDR	1.257,6	1.297,8	1.331,4	1%
SWR	1.050,5	1.081	1.096,1	1,4%
NDR	1.030,2	1.041,5	1.042	0%
BR	927,9	956,8	955,2	-0,2%
MDR	615,1	646,4	622,1	-3,8%
HR	447	448,5	458,5	2,2%
RBB	381	394	393	-0,3%
Deutsche Welle	312,2	295	289,4	-1,9%
RB	50,8	75,1	90,9	21%
SR	81,6	85,9	85	-1%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 29*

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

xli. CUADRO. Canales de televisión, radio y plataformas en Internet de la corporación ZDF

	Televisión	Radio	On Line
ZDF	ZDF, Deutsche Welle, Canales de Inversión conjunta (3sat, KI.KA, Arte, Phoenix), ZDFvision (ZDFneo, ZDFinfokanal, ZDFtheatrekanal, ZDFhd) ZDFmobil	DeutschlandRadio (Deutschlandfunk, Deutschlandradio Kultur)	ZDFonline, ZDFmediathek

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de ZDF

xlii. CUADRO. Datos de facturación de ZDF en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
ZDF	2.061,6	1.965,6	1.927,2	-2%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 29*

xliii. CUADRO. Audiencias de ARD, ZDF y ARD3 en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
ARD	14,2	13,4	13,4
ZDF	13,6	12,9	13,1
ARD3	13,5	13,5	13,2

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xliv. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo, canales de televisión y productoras y distribuidoras de contenido cinematográfico del grupo RTL en Alemania en 2009

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo	Canales de televisión	Productoras y distribuidoras de contenido cinematográfico
Grupo RTL	InfoNetwork, UFA Films & TV Produktion; UFA Fernsehproduktion; UFA Filmproduktion, Teamwork, UFA Grundy, Grundy Light Entertainment, Phoenix Film, UFA Entertainment; Blue Circle, UFA Sports, InfoNetwork	RTL Television, 99,7% Vox, 35,9% RTL II, 50% Super RTL, N-TV, RTL Crime, RTL Living, 50% RTL Passion, RTL Interactive	UFA Cinema, Universum Film

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo RTL

xlvi. CUADRO. Datos de facturación de RTL y VOX en 2003-2007

	2003	2004	2005	2006	2007	2006/07
RTL	1.815,6	1.707,5	1.660,4	1.705,9	1.693	-0,8%
VOX	298,2	292,7	347,6	400	-	-

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 33*

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

xlvi. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo, canales de televisión y TV interactiva del grupo ProSieben en Alemania en 2009

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo	Canales de televisión	Empresas de TV interactiva y marketing
Grupo ProSiebenSat1 Media AG	ProSieben Produktion, MAZ & MORE, SevenPictures, Red Arrow Entertainment Group, Producers at work, Redseven Entertainment y SevenOne International	SAT1, ProSieben, Kabel eins, Sixx, N24, SevenSenses, Deutsches Wetter Fernsehen y ProSiebenSat1 Welt	SevenOne Media, SevenOne AdFactory, SevenOne Intermedia, 9Live y MM Merchandising Media

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo ProSiebenSat1 Media AG

xlvii. CUADRO. Datos de facturación de SAT1 y ProSieben en 2003-2007

	2003	2004	2005	2006	2007	2006/07
SAT1	776	812,2	866,2	885,6	841,1	-5%
ProSieben	687	766,5	760,8	743,2	-	-

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 33*

xlvi. CUADRO. Audiencias de RTL, SAT1, ProSieben, VOX y RTL II en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
RTL	12,8	12,4	11,7
SAT1	9,8	9,6	10,3
ProSieben	6,6	6,5	6,6
VOX	4,8	5,7	5,4
RTL II	3,8	3,9	3,8

Fuente: Eurodata TV Worldwide

xlix. CUADRO. Número de hogares suscritos a la televisión por satélite en Alemania en 2000-2010 (en miles)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nº Hogares Suscriptores	3.247	3.566,5	3.410	2.534	2.399	2.470

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía

l. CUADRO. Datos de facturación de Sky Deutschland en 2003-2007

	2003	2004	2005	2006	2007	2006/07
Sky Deutschland	828,9	1.040,9	1.117,5	1.086,5	1.082,7	-0,3%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 39*

li. CUADRO. Datos de facturación de Kabel Deutschland en 2003-2007

	2003	2004	2005	2006	2007	2006/07
Kabel Deutschland	1.053,6	1.021,1	1.024,7	1.106,4	1.209,5	9,3%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 39*

lii. CUADRO. Datos de facturación de Kabel BW en 2004-2007

	2004	2005	2006	2007	2006/07
Kabel BW	255,9	261,2	294,1	357,2	21,5%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 39*

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

liii. CUADRO. Datos de facturación de Unity Media en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
Unity Media	353,8	700,5	1.058	51%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 39*

liv. CUADRO. Principales datos económicos de Francia en 2006-2008

	2006	2007	2008
Evolución del PIB (%)	2,4	2,1	0,3
PIB por habitante	28.711	29.848	30.534
Exportaciones	384.984	395.648	405.033
Exportaciones UE	252.915	259.576	258.128
Importaciones	427.501	450.524	476.908
Importaciones UE	261.908	275.569	282.898

Fuente: ICEXc (2010a, 2010b)*

lv. CUADRO. Valor del mercado audiovisual de Francia en 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
Valor del mercado audiovisual	7,2	1,6%	7,3	3,8%	7,6

Fuente: Datamonitor (2009a), p. 9*

lvi. CUADRO. Audiencias de las principales cadenas de televisión de Francia a nivel nacional en 2007

	2007 (%)
TF1	30,7
France 2	18,1
France 3	14,1
M6	11,5
France 5	4,7
Canal+	3,4
Canales TDT en abierto	5,9

Fuente: Eurodata TV Worldwide

lvii. CUADRO. Canales de televisión, productoras y distribuidoras cinematográficas y televisivas de la corporación France Télévisions

	Cadenas de televisión	Producción cinematográfica	Producción televisiva	Publicidad, edición y distribución
France Télévisions	France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô, RFO; canales temáticos (50% ARTE France, 40% Mezzo, 24,05% Euronews, 34% Gulli, 12,5% TV5 Monde)	France 2 cinéma, France 3 cinéma	Multimedia France Productions	France Télévisions Distribution, France Télévisions Interactive, France Télévisions Publicité

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en la memoria anual del grupo (2008)

lviii. CUADRO. Datos de facturación de France Télévisions en 2004-2007

	2004	2005	2006	2007	2006/07
France Télévisions	3.791	3.285	3.890	4.486	15,3%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 6*

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Los datos ofrecidos sobre el PIB se dan en miles de millones de euros (€) y en términos nominales; a excepción del PIB por habitante, cifra que se ofrece en euros. La tasa de variación del PIB también se da en términos corrientes y el resto de datos se ofrecen en millones de euros.

* Datos ofrecidos en millardos de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

lix. CUADRO. Audiencias de France2, France3 y France5 en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
France 2	19,2	18,1	17,5
France 3	14,7	14,1	13,3
France 5	4,8	4,7	3

Fuente: Eurodata TV Worldwide

lx. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo, canales de televisión y productoras y otras actividades del grupo TF1 en 2010

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo	Canales de televisión	Otras actividades
Grupo TF1	TF1 Films Production; TF1 Publicité Production; TF1 Publicité, TF1 International, TF1 Video	TF1; canales temáticos (LC1, Eurosport France, 50% TF6, 50% Serie Club, TV Breizh, Odysee, Histoire, Ushuaia TV, 40% TMC); Eurosport International	TF1 Enterprises, Teleshopping, Dujardin, e-TF1, WAT, 1001Liste, Nomao, Overblog, Publications Metro France, TF1 Institut

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo TF1

lxi. CUADRO. Datos de facturación de TF1 en 2004-2007

	2004	2005	2006	2007	2006/07
TF1	3.886	2.960	3.501	4.069	16,2%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 6*

lxii. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo, canales de televisión y empresas dedicadas a otras actividades del Grupo M6 en 2010

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo	Canales de televisión	Otras actividades
Grupo M6	SND y filiales; M6 Studio; M6 Films, C Productions, Studio Production, Studio 89 Productions	M6, W9; canales temáticos (Paris Première, Téva, 50% TF6, Girondins de Burdeos, Music Black, Music Club, Music Hits, 50% Serieclub)	M6 Interactions, Mister good deal, M6 Boutique, M6 Mobile, Clubic, Achetez facile, Jeuxvideo.fr, Jeuxvideo.tv, Mobinaute, M6 Publicité, M6 Evenements, M6 Editions, M6 Web, Home Shopping Centre

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del Grupo M6

lxiii. CUADRO. Datos de facturación de M6 en 2004-2007

	2004	2005	2006	2007	2006/07
M6	1.707	1.334	1.690	1.997	18,1%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 6*

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

lxiv. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo, y canales de televisión del grupo Canal+ Francia en 2010

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo	Canales de televisión
Grupo Canal+ Francia	Canal+ Overseas (Canal+ Horizons, Canal+ Essentials), Studiocanal	Canales <i>premium</i> (Canal+, Canal+ Cinema, Canal+ Sport, Canal+ Family, Canal+ Decale); TPS Star; canales temáticos (I> Tele, Sport+, Infosport, Cinecinema Classic, Cinecinema Club, Cinecinema Émotion, Cinecinema Famiz, Cinecinema Frisson, Cinecinema Premier, Cinecinema Star, Planète, Planète No Limit, Planète Thalassa, Planète Justice, Jimmy, Comedie!, Seasons , Teletoon, Piwi)

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo Canal+ Francia

lxv. CUADRO. Datos de facturación del negocio televisivo de Canal+ en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
Canal+	1.578	1.651	1.779	7,8%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 22*

lxvi. CUADRO. Audiencias de TF1, M6 y Canal+ en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
TF1	31,6	30,7	27,2
M6	12,5	11,5	11
Canal+	3,4	3,4	3,3

Fuente: Eurodata TV Worldwide

lxvii. CUADRO. Datos de facturación de TPS en 2005 y 2006

	2005	2006	2007	2006/07
TPS	594.9	596	-	-

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 22*

lxviii. CUADRO. Datos de facturación de Canal Satellite Numérique en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
Canal Satellite Numérique	1.188	1.350	2.007	48,7%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 22*

lxix. CUADRO. Principales datos económicos de Italia en 2006-2008

	2006	2007	2008
PIB	1.475	1.544	1.572
Evolución PIB (%)	3,9	4	1,8
Exportaciones	335.664	365.161	366.885
Importaciones	356.196	374.898	377.499

Fuente: Istat*

lxx. CUADRO. Valor del mercado audiovisual de Italia en 2003-2007

	2004	2005	2006	2007	2008
Valor del mercado audiovisual	8,6	8,7	8,8	8,9	9,1

Fuente: Datamonitor (2009),*

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Datos ofrecidos sobre el PIB se darán en millones de euros (€) y en términos nominales. Su tasa de variación también será en términos corrientes. El resto de datos también se ofrecerán en millones de euros.

lxxi. CUADRO. Audiencias de las principales cadenas de televisión de Italia a nivel nacional en 2007

	2007 (%)
RAI1	22,3
Canale 5	20,7
Italia 1	11,2
RAI2	10,4
RAI3	9,1
Retequattro	8,7
La Sette	3

Fuente: Eurodata TV Worldwide

lxxii. CUADRO. Canales de televisión, radio y plataformas en Internet de la corporación RAI

	Televisión	Radio	On Demand y Web
RAI	RAI1, RAI2, RAI3, RAI4, RAI5, RAI HD; Información (RAInews24, RAI Parlamento, RAI International); Sport (RAISport, RAI Sport 1, RAI Sport 2); Ficción (RAI Fiction); Cine (RAI Cinema, RAI Movie, Portale Cinema); Entretenimiento y Música (RAI Extra, RAI Premium, Comici, RAI Music); Junior (Junior; RAI Gulp; RAI Yoyo; Kids, Tween)	Radio 1, Radio 2, Radio 3, Giornale Radio, GR Parlamento, CCISS, Isoradio, RAI International Radio, Filosidiffusione	RAI TV, Podcast (programas, emáticos y alta calidad); sitio web de los distintos canales

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de RAI

lxxiii. CUADRO. Datos de facturación de RAI en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
RAI	2.874,6	2.933,5	3.002,1	2,3%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 29*

lxxiv. CUADRO. Audiencias de RAI1, RAI2 y RAI3 en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
RAI1	23	22,3	21,8
RAI2	11,3	10,4	10,6
RAI3	9,3	9,1	9,1

Fuente: Eurodata TV Worldwide

lxxv. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo, canales de televisión y empresas afines del grupo Mediaset en Italia en 2010

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo y cinematográfico	Canales de televisión	Empresas de TV interactiva, publicidad y marketing
Mediaset	R.T.I. (Elettronica Industriale, 98,9% Videotime, 50% Mediavivere, 48,2% Tivù, 10,9% CLAS CNBC, 50% Fascino, Medusa Film –Medusa Cinema, Medusa Multicinema, Medusa Video–, Tadoue)	Canale 5, Italia 1, Retequattro, Mediaset Premium (Cinema, Cinema Emotion, Cinema Energy, Studio Universal, Premium Calcio, Premium MotoGP), 51% Boing, Mediasshopping, La 5	Publitalia 80 (Digitalia'08, Publieurope, 50% Mediamond); Videomediaset; Mediaset.it

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo Mediaset

* Datos ofrecidos en millardos de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

lxxvi. CUADRO. Audiencias de Canale 5, Italia 1 y Retequattro en 2006-2008

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
Canale 5	21	20,7	20,3
Italia 1	11,1	11,2	10,8
Retequattro	9,3	8,7	8,3

Fuente: Eurodata TV Worldwide

lxxvii. CUADRO. Datos de facturación de Mediaset en 2004-2007

	2004	2005	2006	2007	2006/07
Mediaset	4.813	4.339	4.936	6.009	21,8%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 6*

lxxviii. CUADRO. Datos de facturación de Sky Italia en 2003-2007

	2003	2004	2005	2006	2007	2006/07
Sky Italia	308,5	1.491,3	1.897,4	2.234,4	-	-

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 38*

lxxix. CUADRO. Producto Interior Bruto de España en el periodo 2000-2009 y su evolución en tantos por ciento

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PIB	630.263	680.678	729.206	789.929	841.042	908.792	984.284	1.052.730	1.088.502	1.229.000
Evolución PIB (%)	4	3,6	2,7	3,1	3,3	3,6	4	3,6	0,9	3,6

Fuente: INE (2010)

lxxx. CUADRO. Audiencias de las principales cadenas de televisión de España en 2000, 2007, 2008 y abril de 2009

	2000 (%)	2007 (%)	2008 (%)	Abril 2009 (%)
La 1	24,5	17,2	16,9	16,1
La 2	7,9	4,6	4,5	4
Telecinco	22,3	20,3	18,1	14,6
Antena 3	21,6	17,4	16	15,3
Cuatro	-	7,7	8,6	7,5
LaSexta	-	4	5,5	6,8
Autonómicas	17,7	14,7	14,5	14
Temáticas				18,4

Fuente: TNS (2009)

lxxxi. CUADRO. Canales de televisión, radio y plataformas en Internet de la corporación RTVE

	Televisión	Radio	On Line
RTVE	TVE (La 1, La 2, Canal 24 horas, Teleduarte, Clan TVE, TVE Internacional, TVE HD)	RNE (RNE1, Radio Clásica, Radio 3, RNE4, RNE5, Radio Exterior de España)	IRTVE

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de RTVE

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

	Televisión	Radio	On Line
FORTA	ETB (ETB1, ETB2, ETB3, ETB Sat, Canal Vasco); CCMA (TV3, Super 3, Canal 33, Canal 3/24, Canal 300, TV3 Cat); CRTVG (Televisión de Galicia, G2, GTV América, GTV Europa); RTVV (Canal Nou, Canal Nou 2, Televisió Valenciana Internacional); RTVA (Canal Sur, Canal sur 2, Andalucía Televisión); EPRTVM (Telemadrid, La Otra, Telemadrid SAT); RTVC (TVCanaria, TVCanaria 2, TV Canaria Sat); RTVCM (Castilla La Mancha Televisión); EPRTVIB (IB3); CARTV (Aragón Televisión); RTPA (TPA, TPA Satélite); RTRM (7 Región de Murcia)	ETB (Euskal Irratia, Radios Euskadi, Radio Vitoria, Euskadi Gaztea, iETB Musika); CCMA (Catalunya Radio, Catalunya Informació, Catalunya Música, iCAT FM); CRTVG (Radio Galega, Radio Galega Música); RTVV (Radio Nou, Si Radio); RTVA (Canal Sur Radio Televisión, Canal Fiesta Radio, Radio Andalucía Información, Flamenco Radio); EPRTVM (Onda Madrid); RTVC (Canariasradio); RTVCM (Radio Castilla La Mancha); EPRTVIB (IB3 Rádío); CARTV (Aragón Radio); RTPA (Radio del Principado de Asturias); RTRM (Onda Regional de Murcia)	ETB (etb.net???); CCMA (CRTV Interactiva, Activa Multimedia Digital); CRTVG (crtvg.es); RTVV (rtvv.es); RTVA (rtva.es); EPRTVM (Telemadrid.es); RTVC (rtvc.es); RTVCM (rtvcm.es); EPRTVIB (ib3.es); CARTV (cartv.es); RTPA (rtpa.es); RTRM (rtrm.es)

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web de FORTA

lxxxiii. CUADRO. Audiencias de las principales cadenas de televisión de FORTA en 2000, 2007, 2008 y abril de 2009.

	2000 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
Autonómicas	17,7	14,7	14,5	14

Fuente: TNS (2009)

lxxxiv. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo y cinematográfico, canales de televisión, empresas de TV interactiva del grupo, marketing y otros de Antena 3 en 2010

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo y cinematográfico	Canales de televisión	Empresas de TV interactiva, marketing y otros
Grupo Antena 3	Antena 3 Films; Ensueño Films; 40% de Factoría de Ficción	Antena 3 Televisión (Antena 3, Neox, Nova, Nitro; Antena 3 Internacional; Antena 3 HD); Uniprex TDT Canarias	Antena 3 Multimedia; Atres Advertising; Publicidad 3; Movierecord; Antena 3 Eventos; 51% Unipublic; 50% I3 Televisión

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo Antena 3

lxxxv. CUADRO. Datos de facturación de Antena 3 en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
Grupo Antena 3	864,7	869,8	878	0,9%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 22*

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

lxxxvi. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Antena 3 en 2007-2009

	2007	2008	2009	TCAA ^a
Facturación	937	-18,14%	767	-15,12%
Beneficio neto	316	-53,8%	147	-56,46%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía *

lxxxvii. CUADRO. Audiencias de Antena 3 en 2000, 2007, 2008, 2009 y 2010

	2000 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Antena 3	21,6	17,4	16	14,8	11,7

Fuente: TNS (2009)

lxxxviii. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo y cinematográfico, canales de televisión, empresas de TV interactiva del grupo, marketing y otros de Gestevisión-Telecinco en 2010

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo y cinematográfico	Canales de televisión	Empresas de TV interactiva, marketing y otros
Gestevisión-Telecinco	Gestevisión Telecinco (Telecinco Cinema, 30% BigBang Media); Agencia Estatal de Televisión Latinoamericana de Servicios y Noticias España (Atlas Media, Agencia Estatal de Televisión Latinoamericana de Servicios y Noticias País Vasco, 27% Producciones Mandarina, 30% La Fábrica de la Tele), Mediación Cartera (33% Endemol)	Telecinco, Cuatro, LaSiete, Factoría de Ficción, Boing, Telecinco HD, 35% Caribevisión; Televisión de pago (22% Digital+)	Publiespaña (Publimedia Gestión, Advanced Media, 50% Publienci Televisión) Gestevisión Telecinco (Grupo Editorial Telecinco, Conecta 5, 75% Mediación Cartera, 60% Cinematext Media, 60% Cinematext Media Italia, 50% Premiere Megaplex) Agencia Estatal de Televisión Latinoamericana de Servicios y Noticias España (Mi Cartera Media, 3% Aprak Imagen),

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo Gestevisión-Telecinco

lxxxix. CUADRO. Datos de facturación de Gestevisión-Telecinco en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
Telecinco	805	846,2	925,9	9,4%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 22 *

xc. CUADRO. Datos de facturación y beneficio neto de Gestevisión-Telecinco en 2007-2009

	2007	2008	2009	TCAA ^a
Facturación	1.081,5	-13,2%	938,7	-42%
Beneficio neto	353,1	-40,1%	211,3	-67,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la propia compañía *

xci. CUADRO. Audiencias de Telecinco en 2000, 2007, 2008, 2009 y 2010

	2000 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Telecinco	22,3	20,3	18,1	15,1	14,6

Fuente: TNS (2009)

^a TCAA = [(Y_n/Y₀) 1/n - 1] x 100

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

^a TCAA = [(Y_n/Y₀) 1/n - 1] x 100.

xcii. CUADRO. Alineación de productoras y distribuidoras de contenido televisivo y cinematográfico, canales de televisión, empresas de TV interactiva del grupo, marketing y otros de Sogecable en 2010

	Productoras y distribuidoras de contenido televisivo y cinematográfico	Canales de televisión	Empresas de TV interactiva, marketing y otros
Grupo Sogecable	Sogecine, Sogepaq, Sogefilms, Plural ^a	Cuatro ^b ; televisión de pago (56% Digital+)	Sogecable Media, Prisacom, Plus.es

Fuente: Elaboración propia a través de datos ofrecidos en el sitio web del grupo Sogecable

xciii. CUADRO. Audiencias de Cuatro en el periodo 2005-2010

	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Cuatro	4,6	6,4	7,7	8,6	8,2	7,1

Fuente: TNS (2009)

xciv. CUADRO. Evolución de las audiencias de Cuatro en el periodo 2005-2010

	Enero	Julio	Diciembre
2005 (%)	-	-	4,9
2006 (%)	5	7,1	7,2
2007 (%)	7,5	7,8	7,8
2008 (%)	8,3	8	8,4
2009 (%)	8,5	7,5	8,2
2010 (%)	7,3	7,7	6,5

Fuente: TNS (2009)

xcv. CUADRO. Datos de facturación de Sogecable en 2005-2007

	2005	2006	2007	2006/07
Sogecable	1.792	2.185	2.664	21,9%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 6*

xcvi. CUADRO. Audiencias de laSexta en el periodo 2006-2010

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
laSexta	2,2	4	5,5	6,9	6,6

Fuente: TNS (2009)

xcvii. CUADRO. Evolución de las audiencias de laSexta en el periodo 2006-2010

	Enero	Julio	Diciembre
2006 (%)	-	2,2	3,2
2007 (%)	3	3,5	5,1
2008 (%)	4,9	5,2	6,3
2009 (%)	6,5	6,8	6,4
2010 (%)	6,1	5,8	5,6

Fuente: TNS (2009)

xcviii. CUADRO. Número de hogares suscritos a la televisión por satélite en España en el periodo 2002-2009 (millones)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nº Hogares Suscriptores	1,99	1,79	1,65	1,96	2,04	2,06	2,03	1,84

Fuente: CMT (2010), p. 321

^a Plural Entertainment está integrada en Media Capital, perteneciente al grupo Prisa.

^b Cuatro fue absorbida por Telecinco en diciembre de 2009.

* Datos ofrecidos en millones de euros (€).

xcix. CUADRO. Datos de facturación de Digital+ en 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Digital+	1.236,8	1.387,5	1.487,3	1.522,5	1.542,3	1.249,4

Fuente: CMT (2010), p. 143

c. CUADRO. Número de hogares suscritos a la televisión por cable en España en el periodo 2002-2009 (millones)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nº Hogares Suscriptores	0,82	0,99	1,1	1,2	1,3	1,34	1,45	1,43

Fuente: CMT (2010), p. 321

ci. CUADRO. Datos de facturación de Ono en 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	2008/07
Ono	1.726	1.633	1.616	1.602	-0,8%

Fuente: EAO (2009), Vol. 2, p. 63

16. Bibliografía

ACADEMIA DE LAS CIENCIAS Y LAS ARTES DE TELEVISIÓN (2010). *La industria audiovisual en España. Escenarios de un futuro digital*. Madrid: Fundación EOI.

ADSLZONE (2-V-2009). «Digital Plus confirma su caída perdiendo 34 mil clientes más».

AGCOM (2009). *Relazione annuale. Il sistema delle comunicazioni*.

(2010). *Relazione annuale. Il sistema delle comunicazioni*.

ALBARRAN, Alan B. (1996). *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*. Ames: Iowa State University Press.

ALMIRON, Núria (2006). *Poder financiero y poder mediático: banca y grupos de comunicación: los casos del SCH y PRISA (1976-2004)*. (Tesis de Doctorado - Universidad Autónoma de Barcelona).

ALTER, Norbert (2000). *L'innovation ordinaire*. París: PUF.

(2002). «L'innovation, un processus collectif ambigu». En: Alter, N. *Les logiques de l'innovation*. París: La Découverte.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María (1997). *Imágenes de pago*. Madrid: Fragua.

(2011). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel, Fundación Telefónica.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María e IWENS, Jean-Luc (1992). *El futuro del audiovisual en España*. Madrid: Fundesco.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María y LÓPEZ VILLANUEVA, Javier (1999). «La producción de ficción en España: un cambio de ciclo». En: *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, nº 7.

AMABILE, Teresa (1998). «How to Kill Creativity». En: *Harvard Business Review*, 76 (5), pp. 7-87.

ARGYRIS, Chris (1974). *Behind the Front Page*. San Francisco: Jossey Bass.

ARRESE, Ángel (2000). «Servicios de difusión televisiva». En: Durández, Á. y Sánchez-Tabernero, A. (dirs.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo (2000-2005)*. Madrid: Arthur Andersen, Universidad de Navarra D. L.

ARRIAZA IBARRA, Karen (2009). «La política de la competencia en los medios de comunicación de los países miembros de la Unión Europea». En: Berumen, S. A. (coord.). *La política de la competencia en Europa*. Madrid: Esic Editorial, pp. 271-284.

ARROJO BALIÑA, María José (2008). *La configuración de la televisión interactiva: de las plataformas digitales a la TDT*. Madrid: Netbiblio.

ARTERO MUÑOZ, Juan Pablo (2007). *Modelos estratégicos de Telecinco (1990-2005)*. Madrid: Fragua.

(2008). *El mercado de la televisión en España: Oligopolio*. Barcelona: Deusto.

AUGROS, Jöel (2000). *El dinero de Hollywood: financiación, producción, distribución y nuevos mercados*. Barcelona: Paidós Comunicación.

- BAGUET HERMS, Josep Maria (1993). *Historia de la televisión*. Barcelona: Feed Back
- BAIN, Joe S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing industries*. Cambridge: Harvard University Press.
- (1958). *Industrial organization*. New York, Wiley & Sons.
- BARAYBAR FERNÁNDEZ, Antonio (2011). «Antena 3.0». En: Álvarez Monzoncillo, J. M^a. *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel, Fundación Telefónica.
- BARBERO, Pedro Luis (2010). «Las series de ficción en el final de la televisión analógica y el inicio de la TDT». En: EGEDA. *Panorama Audiovisual 2010*.
- BARDAJÍ HERNANDO, Javier y GÓMEZ AMIGO, Santiago (2004). *La gestión de la creatividad en televisión: el caso de Globomedia*. Pamplona: Eunsa.
- BARDOU-BOISNIER, Sylvie y PAILLIART, Isabelle (1999). «Francia: los actores nacionales ocupan la escena local». En: Moragas, M. et ál. (eds.). *Televisión de proximidad en Europa: experiencias de descentralización en la era digital*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- BARNOUW, Erik (1966). *A History of Broadcasting in the United States, Vol. I. A Tower in Babel: to 1933*. New York: Oxford University Press.
- (1968). *A History of Broadcasting in the United States, Vol. II. The Golden Web: 1933-1953*. New York: Oxford University Press.
- (1970). *A History of Broadcasting in the United States, Vol. III. The Image Empire: from 1953*. New York: Oxford University Press.
- (1981). *Tube of Plenty: The Evolution of American Television*. Oxford: University Press.
- BARROSO GARCÍA, Jaime (1996). *Realización de los géneros televisivos*. Madrid: Síntesis.
- BAUMAN, Zygmunt (1999). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- BECEIRO, Sagrario (2009). *La televisión por satélite en España: del servicio público a la televisión de pago*. Madrid: Fragua.
- (2010a). «Las plataformas de televisión digital por satélite (2004-2007). Tendencias de la televisión de pago en Europa». En: *Telos. Revista de pensamiento sobre Tecnología y Sociedad*, n° 83, abril-junio, pp. 127-137.
- (2010b). «Televisión digital en Europa: las plataformas digitales vía satélite (1996-2003)». En: *Global Media Journal*, Vol. 7, n° 13, pp. 33-54.
- BENÍTEZ, César (2002). Entrevista realizada el 8-x-2002. En: http://www.comohacercine.com/articulo.php?id_art=4&id_cat=2.
- BENNIS, Warren G. (1989). *On Becoming a Leader*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- BENNIS, Warren G. y SLATER, Philip (1968). *The Temporary Society*. New York: Harper and Row.
- BERLE, Adolf y MEANS, Gardiner (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

- BERNART CAVA, Juan B. (2003). *Creatividad aplicada a la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- BERTRAND, Claude-Jean (1992). *La televisión en Estados Unidos, ¿qué nos puede enseñar?* Madrid: Rialp. [ed. española: Esteban López Escobar].
- BERUMEN, SERGIO A. (2006). *Introducción a la economía internacional*. Madrid: ESIC.
- (2009). *La política de la competencia en Europa*. Madrid: Esic.
- BODEN, Margaret (1994a). *La mente creativa: mitos y mecanismos*. Barcelona: Gedisa.
- (1994b). *Dimensions of Creativity*. Cambridge: MIT Press.
- (2006). *Mind as Machine: A History of Cognitive Science*. Oxford (etc.): Clarendon Press.
- BOURDIEU, Pierre (1988). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- BRIGGS, Asa (1985). *The BBC: The First Fifty Years*. Oxford: Oxford University Press.
- BUONANNO, Milly (1999). *El drama televisivo. Identidad y contenidos sociales*. Barcelona: Gedisa.
- BUQUET CORLETO, Gustavo (2005). *El poder de Hollywood: un análisis económico del mercado audiovisual en Europa y Estados Unidos*. Barcelona: Fundación Autor.
- BURKE, Lisa A. y MILLER, Monica K. (1999). «Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making». En: *Academy of Management Executive*, octubre, Vol. 13, nº 4.
- BURNETT, Robert (1999). *The Global Jukebox. The International Music Industry*. Londres: Routledge.
- BUSTAMANTE, Enrique (1982). *Los amos de la información*. Madrid: Akal.
- (1999). *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.
- (2002). *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Gedisa.
- (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- (2006a). *Radio y televisión en España. Historia de una asignatura pendiente de la democracia*. Barcelona: Gedisa.
- (2006b). «Un auténtico servicio público garantizado por el Consejo Audiovisual». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 68, julio-septiembre, pp. 106-108.
- (2008). *La televisión digital terrestre en España. Por un sistema televisivo de futuro acorde con una democracia de calidad*. Madrid: Fundación Alternativas. Documento de trabajo 129/2008.
- (2009). «De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación... Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultura». En: *Diálogo de Comunicación*, nº 78, enero-julio, pp. 1-25.
- BUSTAMANTE, Enrique y ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María (1998). *Rapport sur les investissements des chaînes de télévision dans la production en Espagne*. Centro de Estudios de la Comunicación, Observatorio del Eureka Audiovisual.

- (1999). «España: la producción audiovisual en el umbral digital». En: *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, ISSN 1137-1102, nº 7.
- BUSTAMANTE, Enrique y GIU, Inmaculada (1988). «Televisión: desequilibrios en cadena». En: Bustamante, E. y Zallo, R. (coords.). *Las industrias culturales en España*. Madrid: Akal.
- CAHIERS DU CINÉMA ESPAÑA (2011). «Luces en expansión». En: *Cahiers du Cinéma España*, nº 47, julio-agosto 2011, p. 5.
- (2011). «Amplitud de miras: nueva(s) vida(s) para las series norteamericanas». En: *Cahiers du Cinéma España*, nº 47, julio-agosto 2011, p. 7.
- (2011). «La edad de oro, ¿y después...?». En: *Cahiers du Cinéma España*, nº 47, julio-agosto 2011, p. 15.
- (2011). «Matthew Weiner: La identidad americana (Entrevista)». En: *Cahiers du Cinéma España*, nº 47, julio-agosto 2011, p. 21.
- (2011). «Una mirada hiperestilizada». En: *Cahiers du Cinéma España*, nº 47, julio-agosto 2011, p. 29.
- CAMACHO ORDÓÑEZ, Rafael (2006). *El ajuste de cuentas en el sector audiovisual: teoría y práctica de la nueva financiación de la televisión en España*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública.
- CAMPOS FREIRE, Francisco (2007). «La nueva directiva europea sobre los medios audiovisuales remueve el mapa de la televisión». En: *Icono 14. Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, nº 9, junio, ISSN 1697-8293. En: www.icono14.net/revista/num9/articulos/02.pdf [Consulta: 30 de abril de 2010].
- (2010). «Gestión de la transición del cambio mediático». En: Campos Freire, F. (coord.). *El cambio mediático*. Sevilla, Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- CANDELORE, Jean-Pierre y RICHERI, Giuseppe (2004). «La fiction televisiva nel mercato unico europeo». En: *Università della Svizzera italiana. Studies in Communication Sciences*, Vol. 4, nº 1, pp. 9-29.
- CANTOR, Muriel G. (1980). *Prime Time Television: Content and Control*. Newbury Park: SAGE.
- CARRASCO CAMPOS, Ángel (2010). «Teleseries: géneros y formatos». En: *Miguel Hernández Communication Journal*, nº 1, pp. 174-200. Elche (Alicante): Universidad Miguel Hernández. En: http://mhci.es/2010/07/20/angel_carrasco/. [Consulta: 28 de octubre de 2010].
- CASCAJOSA VIRINO, Concepción (2005). *Prime Time: las mejores series de TV americanas: de C.S.I. a Los Soprano*. Madrid: Calamar.
- (2006). «No es televisión, es HBO: la búsqueda de la diferencia como indicador de calidad en los dramas del canal HBO». En: *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, ISSN 1137-1102, nº 21, pp. 23-33.
- (2007). «L. A. – Madrid NonStop: préstamos e influencias de la ficción televisiva norteamericana en las series españolas contemporáneas». En: Huerta Florian, M. Á. y Sangro Colón, P. (eds.). *De Los Serrano a Cuéntame: cómo se crean las series de televisión en España*. Madrid: Arkadin.

- CASETTI, Francesco (2004). «Prefazione». En: *Università della Svizzera italiana. Studies in Communication Sciences*, Vol. 4, nº 1, pp. 5-7.
- CASETTI, Francesco y DI CHIO, Federico (1999). *Análisis de la televisión: instrumentos, métodos y prácticas de investigación*. Barcelona: Paidós.
- CEBRIÁN HERREROS, Mariano (1981). *Diccionario de radio y televisión: bases de una delimitación terminológica*. Madrid: Alhambra.
- CHICA DE LA TELE (15-XII-2010). «¿Tienes un proyecto? ¿Qué puedes hacer con él? (Parte 1)». En: <http://www.chicadelatele.com/2010/12/15/%C2%BFtienes-un-proyecto%C2%BFque-puedes-hacer-con-el-parte-1>.
- (21-XII-2010). «¿Tienes un proyecto? ¿Qué puedes hacer con él? (Parte 2)». En: <http://www.chicadelatele.com/2010/12/21/%C2%BFtienes-un-proyecto%C2%BFque-puedes-hacer-con-el-parte-2>.
- (3-I-2011). «¿Tienes un proyecto? ¿Qué puedes hacer con él? (Parte 3)». En: <http://www.chicadelatele.com/2011/01/03/%C2%BFtienes-un-proyecto-%C2%BFque-puedes-hacer-con-el-parte-3>.
- (11-I-2011). «¿Tienes un proyecto? ¿Qué puedes hacer con él? (Parte 4)». En: <http://www.chicadelatele.com/2011/01/11/%C2%BFtienes-un-proyecto%C2%BFque-puedes-hacer-con-el-parte-4-y-ultima>.
- CMT (1999). *Informe anual 1998*.
- (2009). *Informe anual 2008*.
- (2010). *Informe anual 2009*.
- CMT BLOG (15-VIII-09). «IA 2008 (V): Servicios audiovisuales». En: <http://blogcmt.com/2009/08/14/ia-2008-v-servicios-audiovisuales/>
- COASE, Ronald H. (1937). «The Natural of the Firm». En: *Económica*, New Series, Vol. 4, nº 16, noviembre, pp. 386-405.
- COLEMAN, James A. y ROLLET, Brigitte (eds.) (1997). *Television in Europe*. Exeter: Intellect Books.
- COLLINS, Richard; GARNHAM, Nicholas y LOCKSLEY, Gareth (1988). *The Economics of Television. The UK Case*. London: Sage.
- COMISIÓN EUROPEA (1989). *Televisión Sin Fronteras*, 89/552/CEE. En: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31989L0552:ES:HTML>.
- (1997). *Televisión Sin Fronteras*, 97/36/CE. En: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997L0036:ES:HTML>.
- (2006). *Programa de apoyo al sector audiovisual europeo*, 1718/2006/CE. En: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:327:0012:01:ES:HTML>.
- (2007). *Servicios de medios audiovisuales sin fronteras*, 2007/65/CE. En: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:332:0027:01:ES:HTML>.

- CONSEJO DE EUROPA (2000). *Recomendación sobre el pluralismo en los medios de comunicación*. En: http://www.humanrights.coe.int/media/documentst/legal_texts/regulatory_aushorties.doc.
- CONTRERAS, José Miguel y PALACIO, Manuel (2001). *La programación de televisión*. Madrid: Síntesis.
- CORTÉS LAHERA, José Ángel (2008). «La programación de las series familiares». En: Medina Laverón, M. (coord.). *Series de televisión: el caso de Médico de familia, Cuéntame cómo pasó y Los Serrano*. Madrid: Umelia.
- COUSIDO GONZÁLEZ, María Pilar (2008). «La transparencia en el sector audiovisual español: una encuesta pionera en España». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 77, pp. 30-40.
- CRUZ BRITTOS, Valério (2003). «Oligopolios mediáticos: la televisión contemporánea y las barreras de entrada». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 56, Segunda época, julio-septiembre, pp. 22-29.
- CSA (2009). *La fiction sur les chaînes nationales gratuites. Chiffres-clés 2008-2009*.
- DADEK, Walter (1962). *Economía cinematográfica*. Madrid: Rialp.
- DAMASIO, Antonio (2008). «La interfaz entre biología y cultura. El proceso de introducción de la creatividad». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 77, octubre-diciembre, pp. 56-59.
- DATAMONITOR (2008). *Broadcasting & Cable TV in Germany*. Septiembre.
- (2009a). *Broadcasting & Cable TV in France*. Octubre.
- (2009b). *Broadcasting & Cable TV in Italy*. Octubre.
- DAVIS, Stan y MEYER, Christopher (1999). *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*. San Francisco: Warner Books.
- DE BONO, Edward (2004). *El pensamiento lateral: manual de creatividad*. Barcelona (etc.): Paidós.
- DE LA CALLE, Tacho (2010). «La nueva televisión». En: Salgado Losada, A. (coord.). *Creatividad en televisión*. Madrid: Fragua.
- DELOITTE (2004). *Estudio comparativo sobre el número de operadores y canales de televisión comercial en Europa*.
- DESLANDES, Ghislain (2008). *Le management des médias*. Paris: La Découverte.
- D'HAENENS, Leen y SAEYS, Frieda (eds.) (2007). *Western Broadcast Models: Structure, Conduct and Performance*. Berlín, New York: Mouton de Gruyter.
- DIEGO GONZÁLEZ, Patricia (2004). *La producción de ficción televisiva en España (1990-2002): evolución histórica, industria y mercado*. (Tesis de Doctorado – Universidad de Navarra).
- (2005). «La figura del productor de ficción en televisión». En: *Comunicación y Sociedad. Revista de la Facultad de Comunicación*, Vol. 18, nº 1, pp. 9-30.
- (2010a). *La ficción en la pequeña pantalla. Cincuenta años de series en España*. Pamplona: Eunsa.

- DOYLE, Gillian (2002). *Media Ownership: Concentration, Convergente and Public Policy*. Londres: Sage.
- (2003). *Understanding Media Economics*. London: Sage.
- DRUCKER, Peter F. (1967). *The Effective Executive*. London: Pan.
- (1983). «The Effective Decision». En: Collins, E. (ed.). *Executive Success: Making It in Management*. New York: Wiley.
- (1991). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Edhasa.
- DUFF, William (1964) [orig. pub. 1767]. *An Essay on Original Genius and its Various Mmodes of Exertion in Philosophy and The Fine Arts, Particularly in Poetry*. Gainesville, Florida: Scholars' Facsimiles and Reprints.
- EAO (2009). *Trends in European Television Yearbook 2009, Vol. 2*.
- (2010). *Trends in European Television Yearbook 2010*
- ÉCIJA, Daniel (2010). «». Conferencia de clausura del Curso sobre Ficción. Madrid, Universidad Carlos III y Círculo de Bellas Artes, 2 de julio.
- ÉCIJA BERNAL, Hugo (dir.) (2000). *Libro Blanco del Audiovisual: cómo producir, distribuir y financiar una obra audiovisual*. Madrid: Grupo Exportfilm.
- (dir.) (2005). *Libro Blanco del Audiovisual. Hacia una nueva política audiovisual: modelos de televisión, regulación de contenidos y consejos audiovisuales en España, Europa y EE.UU.* Madrid: Grupo Exportfilm.
- EGEDA (2007). *Panorama audiovisual 2007*.
- (2009). *Panorama audiovisual 2008/09*.
- (2010). *Panorama audiovisual 2010*
- EPITALON, Grégoire y BERUMEN, Sergio A. (2008). «La gestión de la innovación por competencias en la empresa». En: Berumen, S. A. (coord.). *Nuevas estrategias de gestión en la economía de la innovación*. Madrid: Marcial Pons.
- EURODATA TV (2007). *Television year in The World 2007*.
- (2009). *Television year in The World 2009*.
- EVOCA (2010). *La televisión que viene (I)*.
- FAPAE (2000). *Memoria anual 1999*.
- (2001). *La producción audiovisual española ante el reto de la internacionalización*.
- (2005). *Memoria anual 2004*.
- (2006). *Memoria anual 2005*.
- (2009). *Memoria anual 2008*.
- (2010). *Memoria anual 2009*.

- FCC (2006). *Informe anual*. En: http://www.fcc.es/fcc/corp/informe/06_PersDirectivo_2006.pdf.
- FERNÁNDEZ, David y ABAJO, David (2007). «Aquí no hay quien viva (¡qué follón!)». En: Huerta Floriano, M. Á. y Sangro Colón, P. (eds.). *De Los Serrano a Cuéntame: cómo se crean las series de televisión en España*. Madrid: Arkadin.
- FERNÁNDEZ BEAUMONT, José (2005). «Producción audiovisual independiente en España. Movimientos de concentración en un sector muy atomizado». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 65.
- (2008). «Estructura multimedia de la empresa informativa». En: Aguado, G. et ál. *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: Síntesis, pp. 65-95.
- FERNÁNDEZ DÍEZ, Federido y BLASCO FONT DE RUBINAT, Jaime (1995). *Dirección y gestión de proyectos: aplicación a la producción audiovisual*. Barcelona: Ediciones UPC.
- FERNÁNDEZ QUIJADA, David (2008). «La producció independent de televisió a Catalunya davant d'un mercat canviant». En: *Quaderns del CAC*, nº 30. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, pp. 91-101.
- (2009a). «Producción independiente de televisión en Andalucía, aproximación a la estructura de un sector desconocido». En: *Ámbitos*, nº 18, pp. 191-209.
- (2009b). «El mercado de producción independiente en España ante la aparición de Cuatro y laSexta». En: *Comunicación y Sociedad. Revista de la Facultad de Comunicación*, nº 1. Pamplona: Universidad de Navarra, pp. 59-87.
- (2010). «La industria de producción televisiva independiente en el País Vasco: retos y perspectivas ante la transición digital». En: *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, ISSN 1137-1102, nº 28, pp. 65-83.
- FERNÁNDEZ SORIANO, Emelina (1999). «El desarrollo del sector de la producción audiovisual en Andalucía». En: Aguilera, M. et ál. (coords.). *La industria audiovisual y publicitaria en Andalucía. Estudios sobre un sector estratégico*. Málaga: Universidad de Málaga, pp. 117-138.
- FLORIDA, Richard (2010). *La clase creativa: la transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Madrid: Paidós Empresa.
- FORTIS (2008). «Vértice 360º: el valor de una empresa independiente». *Investment Research*, junio 2008, p. 6.
- FRANCE TÉLÉVISIONS (2008). *Informe financiero*.
- GALBRAITH, John K. (1967). *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflly.
- GARCÍA CASTILLEJO, Ángel (2003). *El consejo audiovisual de España*. Madrid: Fundación Alternativas. Documento de trabajo 08/2003.
- (2006). «Una laguna fundamental del sistema democrático. El Consejo Estatal de Medios Audiovisuales en España». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 68, julio-septiembre, pp. 61-71.
- GARCÍA DE CASTRO, Mario (2002). *La ficción televisiva popular: una evolución de las series de televisión en España*. Barcelona: Gedisa.

- (2003). «Propiedades de la hegemonía de la ficción televisiva doméstica en España entre 1995-2000». En: *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, nº 14.
- (2007). «La hegemonía creativa de la industria de la televisión». En: *Icono 14. Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, ISSN 1697 8293, nº 9.
- (2008). «Los movimientos de renovación en las series televisivas españolas». En: *Comunicar*, XV. En: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=15811864023>. [Consulta: 7 de diciembre de 2010].
- GARCÍA CRUZ, Rosario (ed.) (2000). *Empresas españolas en los mercados internacionales*. Madrid: ESIC Editorial.
- GARCÍA DE MADARIAGA, Jesús (2000). «El sistema de información de marketing internacional y la segmentación y el posicionamiento transnacional». En: García Cruz, R. (ed.). *Empresas españolas en los mercados internacionales*. Madrid: ESIC Editorial.
- GARCÍA MUÑOZ, Nuria y LARRÉGOLA, Gemma (2010). «La TDT en Europa. Modelos de programación». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 84, julio-septiembre, pp. 65-72.
- GARDNER, Howard (1993). *Mentes creativas*. Barcelona: Paidós.
- GECA (1996). *Cómo se hizo Médico de familia*.
- (2000). *El anuario de la televisión 2000*.
- (2001). *El anuario de la televisión 2001*.
- (2002). *El anuario de la televisión 2002*.
- (2003). *El anuario de la televisión 2003*.
- (2004). *El anuario de la televisión 2004*.
- (2005). *El anuario de la televisión 2005*.
- (2006). *El anuario de la televisión 2006*.
- GECA ITALIA (2005). *1° Annuario della televisione*.
- (2006). *Annuario della televisione 2005-2006*.
- (2006). *Annuario della televisione 2006*.
- GERSHON, Richard A. (1993). «International Deregulation and the Rise of Transnational Media Corporations». En: *The Journal of Media Economics*, 6 (2), pp. 3-22.
- GESTEVISIÓN-TELECINCO (2009). *Memoria anual 2009*.
- GIBBONS, Thomas (1996). «La televisión pública en el Reino Unido». En: González Encinar, J. J. (ed.). *La televisión pública en la Unión Europea*. Madrid (etc.): McGraw-Hill.
- GODWIN, Peter (2005). «United Kingdom: Never Mind the Policy, Feel the Growth». En: Brown, A. y Picard, R. G. (eds.). *Digital Terrestrial Television in Europe*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 151-181.

- GOETZL, David (2000). «The New Old Thing: AOL-Time Reshapes Landscape». En: *Advertising Age*, 17-I-2000.
- GONZÁLEZ-ALARCÓN, Sandra y ANYÓ SAYOL, Lluís (2009). «Experiencia fan en la cultura digital: el caso de Perdidos». En: *Trípodos*, 1, extra actas del V Congreso Internacional Comunicación y Realidad, *La metamorfosis del espacio mediático*. En: <http://cicr.blanquerna.url.edu/conclusions/obrir.htm> [Consulta: 4 de abril de 2011].
- GONZÁLEZ ENCINAR, José Juan (ed.) (1996). *La televisión pública en la Unión Europea*. Madrid (etc.): McGraw-Hill.
- GRANT, Robert M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. Madrid: Thomson Civitas.
- GRUPO ANTENA 3 (2009). *Memoria anual 2009*. En: <http://www.grupoantena3.com/GrupoAntena3/memoria-financiera/es>.
- GRUPO M6 (2009). *Informe anual 2009*.
- GRUPO PRISA (2009). *Memoria anual 2009*.
- GUERRERO, Enrique (2010a). *El entretenimiento en la televisión española: historia, industria y mercado*. Barcelona: Deusto.
- GUILFORD, Joy P. (1950). «Creativity». En: *The American Psychologist*, Vol. 5, nº 9.
- HALLIN, Daniel C. y MANCINI, Paolo (2004). *Comparing Media Systems. Three Models of Media and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HENDERSON, Bruce D. (2002) [orig. pub. 1972]. «Revisión de la curva de experiencia: historia». En: Stern, C. W. y Stalk, G. *Ideas sobre la estrategia*. Bilbao: Deusto.
- HERRERO BERNAL, Begoña (2007). *Nuevas tendencias de la producción ejecutiva en España. El caso de No te fallaré y el caso de Supervillanos*. (Tesina para la obtención del DEA – Universidad Complutense de Madrid).
- HERRERO MARTÍNEZ, Rafael y GARCÍA SERRANO, Federico (1987). *Los procesos de producción de series argumentales*. Madrid: RTVE.
- HERRERO SUBÍAS, Mónica (2008). «Economía de las series como producto audiovisual de entretenimiento». En: Medina Laverón, M. (coord.). *Series de televisión: el caso de Médico de familia, Cuéntame cómo pasó y Los Serrano*. Madrid: Umelia.
- (2009). «La economía del producto audiovisual en el mercado de la comunicación». En: *Comunicación y Sociedad. Revista de la Facultad de Comunicación*, XXII, nº 1, pp. 7-31.
- HERRERO SUBÍAS, Mónica y DIEGO GONZÁLEZ, Patricia (2009). «Series familiares de televisión: concepto, producción y exportación. El caso de Médico de familia». En: *Revista Latina de Comunicación Social*, Vol. 12, nº 64, pp. 238-247. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. En: http://www.revistalatinacs.org/09/art/21_820_19_UNAV/Herrero_y_Diego.html. [Consulta: 29 de octubre de 2010].
- HERZBERG, Frederick I. (1968). «One More Time: How Do You Motivate Employees?». En: *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 53-62.

- HIBBERD, Matthew (2005). *Il grande viaggio della BBC. Storia del servizio pubblico britannico dagli anni Venti all'era digitale*. Roma: Rai-Eri.
- HILFERDING, Rudolf (1985) [orig. pub. 1910]. *El capital financiero*. Madrid: Tecnos.
- HITT, Michael; DUANE IRELAND, R. y HOSKISSON, Robert E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México: Cenage/learning.
- HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (1996). *Regulating Media: The Licensing and Supervision of Broadcasting in Six Countries*. New York: Guilford Publications.
- HUERTA FLORIANO, Miguel Ángel (2007). «Las series de televisión en España: antecedentes históricos, condicionantes básicos y métodos de trabajo». En: Huerta Floriano, M. Á. y Sangro Colón, P. (eds.). *De Los Serrano a Cuéntame: cómo se crean las series de televisión en España*. Madrid: Arkadin.
- ICEXa. OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN BERLÍN (2010). *Ficha País Alemania*. [Consulta: 3 de abril de 2010].
- ICEXb. OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LONDRES (2007). *Ficha País Reino Unido*. [Consulta: 3 de abril de 2010].
- (2008). *Productores independientes y emisoras públicas de televisión en Reino Unido*. [Consulta: 20 de enero de 2010].
- ICEXc. OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN PARÍS (2007). *El mercado cinematográfico y audiovisual en Francia*. [Consulta: 14 de julio de 2010].
- (2010a). *Ficha País Francia*. [Consulta: 14 de julio de 2010].
- (2010b). *Informe económico y comercial de Francia*. [Consulta: 14 de julio de 2010].
- ICEXd. OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN ITALIA (2009). *Informe económico y comercial de Italia*. [Consulta: 10 de agosto de 2010].
- IMPULSA TDT (2010). *Informe final*.
- INFOADEX (2009). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2009*.
- IRISARRI, José Antonio (1999). «La industria de la producción televisual y cinematográfica: de la exportación al colonialismo cultural». En: Núñez Ladevéze, L. y Sinova, J. *Política y medios de comunicación*. Madrid: Faes, pp. 215-234.
- JACOSTE QUESADA, José G. (2004). *El productor cinematográfico*. 2ª edición. Madrid: Síntesis.
- JENKINS, Henry (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- JEZEQUEL, Jean-Pierre (dir.) (1993). *La production de fiction en Europe*. París: La Documentation Française.
- JIVKOVA SEMOVA, Dimitrina (2009). *Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna.
- JUAN DE ANDRÉS, Amado (1993). *Mecenazgo & Patrocinio: las claves del marketing XXI*. Madrid: Editmex.

- KANTER, Rosabeth M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- KATZ, Robert L. (1974). «Skill of An Effective Administrator». En: *Harvard Business Review*, 52, septiembre-octubre, pp. 90-102.
- KIRZNER, Israel (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: Chicago Press.
- KNIGHT, Frank H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profits*. Boston: Houghton Mifflly.
- KOTTER, John P. (1990). «What Leaders Really Do?». En: *Harvard Business Review*, Vol. 68, nº 3, pp. 103-112.
- KRÄMER, Jan (2009). *Bundling Telecommunications Services: Competitive Strategies for Converging Markets*. Karlsruhe: University of Karlsruhe.
- KRASNOW, Erwin G.; LONGLEY, Lawrence D. y TERRY, H. (1982). *The Politics of Broadcast Regulation*. New York: St. Martin's Press.
- KRATTENMAKER, Thomas G. y POWE, Lucas A. (1994). *Regulating Broadcast Programming*. Cambridge, London: MIT Press; Washington: AEI Press.
- KÜNG, Lucy (2008). *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. Los Ángeles, London: SAGE.
- LA NUEVA INDUSTRIA AUDIOVISUAL (7-V-2009). «Antena 3: liderar el cambio como apuesta (tres-punto-cero, se llama)». En: <http://gonzalomartin.tv/2009/05/antena-3-liderar-el-cambio-como-apuesta-tres-punto-cero-se-llama.html>.
- (11-VII-2009). «Otros ángulos que explican el éxito de Hulu». En: <http://www.gonzalomartin.tv/2009/07/otros-angulos-que-explican-el-exito-de-hulu.html>.
- (1-VII-2010). «Hulu o la nueva televisión de pago». En: <http://www.gonzalomartin.tv/2010/07/hulu-o-la-nueva-television-de-pago.html>.
- LITMAN, Barry L. (1998). *The Motion Picture Mega Industry*. Michigan: Allyn and Bacon.
- LLORCA ABAD, Germán (2011). «El crowdfunding y el crossmedia ante los retos del audiovisual». En: Francés i Domenec, M. *Contenidos y formatos de calidad en la nueva televisión*. Madrid: Instituto RTVE.
- LLORENS-MALLUQUER, Carles (2005). «Una década de televisión de pago digital en Europa: de la utopía a la reconversión». Ponencia en el III Congrés Internacional Comunicació y Realitat. *La utopía digital en els mitjans de comunicació: dels discursos als fets. Un balanç*. Barcelona, 20-21 de mayo, pp. 661-672.
- LÓPEZ ESCOBAR, Esteban y DE LA VIUDA, Ángel (1990). «La televisión no pública». En: Nieto, A. et ál. (eds.). *Informe sobre la Información. España 1990*. Bilbao: Servicio de Estudios BBV, pp. 175-186.
- LÓPEZ PUMAREJO, Tomás (1987). *Aproximación a la telenovela*. Barcelona: Gedisa.
- LÓPEZ VILLANUEVA, Javier (2011). «La reconfiguración de la cadena de valor». En: Álvarez Monzoncillo, J. M^a. *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel, Fundación Telefónica, pp. 9-31.

- LUENGO CRUZ, María (2008). «El producto cultural: claves epistemológicas de su estudio». En: *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, nº 24, pp. 317-335.
- MANFREDI SÁNCHEZ, Juan Luis (2008). *La televisión pública en Europa*. Madrid: Iberautor Promociones Culturales.
- MANKIW, N. Gregory (2004). *Principios de economía*. 3ª edición. Madrid (etc.): McGraw-Hill.
- MARCH, James G. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational learning». En: *Organization Science*, 2, nº 1, pp. 71-87.
- MARIET, François (1992). *La télévision américaine*. París: Economica.
- MARTÍNEZ ABADÍA, José y FERNÁNDEZ DíEZ, Federico (2010). *Manual del productor audiovisual*. Barcelona: Editorial UOC.
- MASLOW, Abraham (1943). «A Theory of Human Motivation». En: *Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396.
- MATEO PÉREZ, Rosario de y BERGÉS SAURA, Laura (2009). *Los retos de las televisiones públicas: financiación, servicio público y libre mercado*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- MATEO PÉREZ, Rosario de; BERGÉS SAURA, Laura y SABATER CASALS, Marta (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- MATTELART, Armand (1998). *La mundialización de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- (2002). *La geopolítica de la cultura*. Santiago de Chile: LOM Ediciones; Montevideo: Trilces.
- MATTELART, Armand; DELCOURT, Xavier y MATTELART, Michèle (1983). *La culture contre le démocratie? L'audiovisuel à l'heure transnationale*. París: La Découverte.
- MATTELART, Michèle (1985). «Quels programmes pour quelle internationalisation?». En: *Réseaux*, Vol. 3, nº 12, pp. 45-65.
- MCGRAW, Kenneth O. (1978). «The Detrimental Effects of Reward on Performance: A Literature Review and Prediction Model». En: Lepper, M. R. y Green, D. (eds.). *The Hidden Costs of Rewards*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- MCGREGOR, Douglas (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Santafé de Bogotá (etc.): McGraw-Hill Interamericana.
- MEDINA LAVERÓN, Mercedes (2004). *European Television Production. Pluralism and Concentration*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- (2005a). *Estructura y gestión de las empresas audiovisuales*. Pamplona: Eunsa.
- (2005b). «Producción audiovisual en Europa: concentración y pluralismo». En: *Sphera publica. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, nº 5, pp. 309-328.
- MEDINA LAVERÓN, Mercedes y GUTIÉRREZ RENTERÍA, María Elena (2008). «Globalization with Latin Flavor». En: *Journal of Spanish Language Media*, Vol. 1. En: <http://www.spanishmedia.unt.edu/english/downloads/journal/vol-12008.pdf>. [Consulta: 29 de octubre de 2010].

- MENGUZZATO BOULARD, Martina y RENAU PIQUERAS, Juan José (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- MINTZBERG, Henry (1984) [orig. pub. 1979]. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning*. New York: Free Press.
- (2005). *Directivos, no MBAs: una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: Deusto.
- MINISTERIO DE FOMENTO (España) (1996). *Televisión por cable en Bélgica, Estados Unidos, Francia y Reino Unido*. Madrid: Ministerio de Fomento, Secretaría Gral. Técnica, Centro de Publicaciones.
- MOHR, Nikolaus y THOMAS, Gerhard P. (2005). «Germany Large Free-to-Air Offerings Delay Digital Take-up». En: Brown, A. y Picard, R. G. (eds.). *Digital terrestrial television in Europe*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- MONREAL, Carlos (2000). *Qué es la creatividad*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- MORA-FIGUEROA MONFORT, Borja (2009). *El mercado global de la comunicación. Éxitos y fracasos*. Pamplona: Eunsa.
- MORAGAS, Miguel de; GARITAONANDÍA, Carmelo y LÓPEZ, Bernat (eds.) (1999). *Televisión de proximidad en Europa: experiencias de descentralización en la era digital*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- MORAN, Albert y MALBON, Justin (2006). *Understanding the Global TV Format*. Bristol: Intellect Books.
- MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- MURDOCK, Graham (1990). «Redrawing the Map of the Communications Industries: Concentration and Ownership in the Era of Privatization». En: Ferguson, M. (ed.). *Public Communications: The New Imperatives*. Londres: Sage, pp. 1-15.
- NEWCOMB, Horace y ALLEY, Robert S. (1984). *The Producer's Medium*. Nueva York: Oxford University Press.
- NEWS CORPORATION (2009). *Annual Report 2009*.
- NOAM, Eli M. (1991). *Television in Europe*. Oxford (etc.): Oxford University Press.
- (2009). *Media Ownership and Concentration in America*. Oxford (etc.): Oxford University Press.
- OFCOM (2009). *The Communications Market 2009* En: <http://www.ofcom.org.uk/research/cm/>. [Consulta: 3 de abril de 2010].
- OJER GOÑI, Teresa (2009). *La BBC, un modelo de gestión audiovisual en tiempos de crisis*. [s.l.]: EuroEditions.
- ONO (2009). *Memoria anual 2009*.

- OWEN, Bruce M. y WILDMAN, Steven (1992). *Video Economics*. Cambridge: Harvard University Press.
- PALACIO ARRANZ, Manuel (2001). *Historia de la televisión en España*. Barcelona: Gedisa.
- PARSONS, Patrick R. y FRIEDEN, Robert M. (1997). *The Cable and Satellite Television Industries*. Boston: Allyn and Bacon.
- PEACEFULFISH (2009). *Study on the Role of Banks in the European Film Industry – Final Report*. May 2009.
- PÉREZ DE SILVA, Javier (2000). *La televisión ha muerto. La nueva producción audiovisual en la era de Internet: la tercera revolución industrial*. Barcelona: Gedisa.
- PERIODISTAS 21 (11-III-2010). «Un consejo audiovisual con futuro». En: <http://periodistas21.blogspot.com/2010/03/un-consejo-audiovisual-con-futuro.html>.
- PICARD, Robert G. (1989). *Media Economics. Concepts and Issues*. Londres: Sage.
- (2002). *Media Firms: Structures, Operations and Performance*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- PINO, Cristina del y OLIVARES, Fernando (2006). *Brand Placement: integración de marcas en la ficción audiovisual. Evolución, casos, estrategias y tendencias*. Barcelona: Gedisa.
- PONIEMAN, Roberto. Entrevista realizada el 31-VIII-2010. En: <http://www.abcguiionistas.com>.
- PORTER, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- PRADO, Emili (1992). «Tendencias internacionales de programación televisiva». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, nº 51, septiembre-noviembre.
- PRADO, Emili y DELGADO, Matilde (2010). «La televisión generalista en la era digital: tendencias internacionales de programación». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 84, julio-septiembre, pp. 52-64.
- PRARIO, Benedetta (2005). *Le trasformazioni dell'impresa televisiva verso l'era digitale*. Berna: Lang Publishing Group.
- QUINTA TEMPORADA BLOG (1-VII-2011). «AMC y la fórmula del éxito». En: <http://blogs.elpais.com/quinta-temporada/2011/07/amc-y-la-f%C3%B3rmula-del-%C3%A9xito.html>.
- (16-VIII-2011). «AMC: la tele que quiso ser HBO (y se la pegó)». En: <http://blogs.elpais.com/quinta-temporada/2011/08/problemas-amc.html#more>.
- RECA, Angel A. (2005). «Issues in Media Product Management». En: Albarran, A. B. et ál. (eds.). *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- REGOURD, Serge (2007). «France». En: D'Haenens, L. y Saeys, F. (eds.). *Western Broadcast Models: Structure, Conduct and Performance*. Berlín, New York: Mouton de Gruyter.
- RICHERI, Giuseppe (1994). *La transición de la televisión: análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Barcelona: Bosch.

- (2004). «La televisión digital terrestre en Europa. Un camino plagado de incertidumbres». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, nº 58, enero-marzo, pp. 20-25.
- RIES, Al y TROUST, Jack (1990). *El posicionamiento*. Madrid: MacGraw-Hill.
- RIZZA, Nina (ed.) (1986). *Immagini di televisione*. Roma: Rai, Eri.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- ROLLET, Brigitte (1997). «Television in France». En: Coleman, J. A. y Rollet, B. (eds.). *Television in Europe*. Exeter: Intellect Books.
- ROMO, Manuela (1998). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós.
- RUNCO, Mark A. y SAKAMOTO, Shawn O. (1999). «Experimental Studies of Creativity». En: Sternberg, R. *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SÁINZ SÁNCHEZ, Miguel (2002). *El productor audiovisual*. Madrid: Síntesis.
- SÁIZ ÁLVAREZ, José Manuel (2004). *Economía audiovisual. Claves para la venta y distribución de una película*. Buenos Aires: Libros en Red.
- SALÓ, Gloria (2003). *¿Qué es eso del formato? Cómo nace y se desarrolla un programa de televisión*. Barcelona: Gedisa.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso (1993). «Diversificación de empresas periodísticas: el cable, como respuesta a la crisis de lectores y anunciantes». En: *Comunicación y Sociedad. Revista de la Facultad de Comunicación*, Vol. VI, nº 1 y 2, pp. 235-245.
- (2000a). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.
- (2000b). «Competencia entre la televisión y otros medios». En: Durández, Á. y Sánchez-Tabernero, A. (dirs.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo (2000-2005)*. Madrid: Arthur Andersen, Universidad de Navarra D. L., pp. 67-86.
- (2005). *Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona: Deusto.
- (2010). «Los grupos de comunicación en España: estrategias frente a la crisis». En: Campos Freire, F. (coord.). *El cambio mediático*. Sevilla, Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, pp. 59-74.
- SANGRO COLÓN, Pedro (2007). «Sinopsis: un vistazo a la creación de nuestras series». En: Huerta Floriano, M. Á. y Sangro Colón, P. (eds.) *De Los Serrano a Cuéntame: cómo se crean las series de televisión en España*. Madrid: Arkadin.
- SCHLESINGER, Philip (1985). «Reino Unido: del servicio público al artículo de consumo». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, nº 1, 89-95.
- (1987). *Putting "Reality" Together: BBC News*. London: Methuen.
- (1993). «Wishful Thinking: Cultural Politics, Media and Collective Identities in Europe». En: *Journal of Communication*, Vol. 43, nº 2, pp. 6-17.

- SCHUMANN, Gernot (2006). «La regulación de la radiodifusión en el federalismo: el caso de Alemania». En: *Telos. Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, nº 68, julio-septiembre, pp. 97-100.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1950) [orig. pub. 1942]. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and brother.
- (1978) [orig. pub. 1912] *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fundación de Cultura Económica.
- SCREEN DIGEST (2010). «Independent TV Producer M&As: A Surge in Deals Last Year, Despite a Slump in the TV Business». En: *Screen Digest*, febrero 2010, pp. 40-41.
- SEGOVIA ALONSO, Ana Isabel (2001). *La estructura de los medios de comunicación en Estados Unidos: un análisis crítico del proceso de concentración multimedia*. (Tesis de Doctorado – Universidad Complutense de Madrid). En: eprints.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25444.pdf [Consulta: 5 de febrero de 2010].
- (2009). «Organismos de regulación y control de las comunicaciones: el caso de la FCC». En: *RLCS. Revista Latina de Comunicación Social*, nº 64, pp. 526-539. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. En: http://www.revistalatinacs.org/09/art/43_842_ULEPICC_15/52Segovia.html. [Consulta: 5 de marzo de 2010].
- SHEPHERD, William G. (1979). *The Economics of Industrial Organization*. Londres: Prentice Hall.
- SIMON, Herbert A. (1960). *New Science of Management Decisions*. New York: Harper & Row.
- SINCLAIR, John G. (1996). «Culture and Trade: Some Theoretical and Practical Consideration». En: McAnany, E. G. y Wilkinson, K. T. (eds.). *Mass Media and Free Trade. NAFTA and the Cultural Industries*. Austin: University of Texas Press.
- SOGECABLE (2008). *Cuentas anuales 2008*. Registro Mercantil Provincial de Madrid.
- (2008). *Memoria anual 2008*.
- STARKS, Michael (2007). *Switching to Digital Television: UK Public Policy and the Market*. Bristol, Chicago: Intellect.
- STEIN, Morris I. (1956). «A Transactional Approach to Creativity». En: Taylor, C. W. y Barron, F. (eds.). *The 1955 University of Utah Research Conference on the Identification of Creative Scientific Talent*. Salt Lake City: University of Utah Press.
- STERLING, Christopher H. y KITTROSS, John M. (2002). *Stay Tuned: A History of American Broadcasting*. Mahwah, N. J., London: Lawrence Erlbaum Associates.
- SUÁREZ SÁNCHEZ-OCAÑA, Alejandro (2011). *Ha llegado la hora de montar tu empresa*. Barcelona: Deusto.
- SYLVIE, George et ál. (2008). *Media Management: A Casebook Approach*. New York, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- TAYLOR, Henri (1946) [orig. pub. 1916]. *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control*. Buenos Aires: Editorial Argentina de Finanzas y Administración.

- TAYLOR, Irving A. (1975). *A Retrospective View of Creative Investigation*. Chicago: Aldine.
- TAYLOR, Ronald N. (1984). *Behavioral Decision Making*. Glenview: Scott, Foreman.
- THOMPSON, Catherine y TURNOCK, Robert (eds.) (2005). *ITV Cultures: Independent Television Over Fifty Years*. [s.l.]: Open University Press.
- THORSBY, David (2001). *Economía y cultura*. Madrid: Cambridge University Press.
- TIROLE, Jean (1990). *La teoría de la organización industrial*. Barcelona: Ariel Economía.
- TNS (2000). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2001). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2002). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2003). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2004). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2005). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2006). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2007). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2008). *Anuario de audiencia de televisión*.
- (2009). *Anuario de audiencia de televisión*.
- TOFFLER, Alvin (1993) [orig. pub. 1970]. *El shock del futuro*. Barcelona: Plaza & Janés.
- TUROW, Joseph (1992). «The Organizational Underpinnings of Contemporary Media Conglomerates». En: *Communication Research*, 19 (6): pp. 682-704.
- URQUIZA GARCÍA, Raquel (2008). *Televisión Digital Terrestre en Europa y Estados Unidos: una comparativa entre modelos de negocio*. (Tesis de Doctorado – Universidad Complutense de Madrid). En: eprints.ucm.es/9573/1/T30828.pdf [Consulta: 7 de febrero de 2010].
- UTECA (2009). *La televisión en España. Informe 2009*. Madrid: CIEC.
- VACA BEYARDES, Ricardo (2010). *El perfil de la audiencia de Cuatro y laSexta: 2005-2008*. Madrid: Fundación ExLibris.
- VACAS, Francisco (1999). «La producción audiovisual en Extremadura». En: *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, nº 11, pp. 187-203.
- VALLEJO PEÑA, Francisco Alberto (2009). «La industria audiovisual en Andalucía y España ante el surgimiento de nuevos clusters». En: *Cybergeog. Revue européenne de géographie*, nº 463.
- VÁZQUEZ MONTALBÁN, Manuel (1971). *Informe sobre la información*. Madrid: Alianza.
- (2000). *Historia y comunicación social*. Barcelona: Mondadori.
- VÉRTICE 360º (2010). *Presentación Corporativa*.
- VILA I FUMÀS, Pere (1995). *La televisión hertziana en Europa occidental*. Barcelona: Ediciones UPC.

- VILCHES, Lorenzo; BERCIANO, Rosa A. y LACALLE, Rosario (1999). «La ficción nacional, por fin a escena». En: *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*, nº 23, pp. 25-57.
- VILLAFANE, Justo (1993). *La imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- VILLAGRASA SEBASTIÁN, José María (1989a). *El proceso creativo industrial en las series de televisión americanas*. (Tesis de Doctorado – Universidad Autónoma de Barcelona).
- (1989b). «El proceso creativo industrial en las series de televisión norteamericanas: la figura del productor». En: Jiménez Losantos, E. y Sánchez Biosca, V. (eds.). *El relato electrónico*. Valencia: Textos de la Filmoteca.
- (1992). *La producción de ficción narrativa en la televisión americana*. (Tesis de Doctorado – Universidad Autónoma de Barcelona).
- (2011). *¡Atrápalos como puedas! La competencia televisiva: programación y géneros*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- VILLANUEVA GALOBART, Julián; IRISARRI NÚÑEZ, José María; CAMPOS SANTAMARÍA, Eva y BAZ RIBÓ, Fernando (2008). *La TDT: ¿un negocio imposible?* Barcelona: Deusto.
- VOGEL, Harold L. (2004). *La industria de la cultura y el ocio: un análisis económico*. Madrid: Fundación Autor.
- WALKER, James y FERGUSON, Douglas (1998). *The Broadcast Television Industry*. Boston: Allyn and Bacon.
- WEEZEL, Aldo van (2010). «Creative Destruction: Why Not Researching Entrepreneurial Media?». En: *International Journal on Media Management*, Vol. 12, nº 1, pp. 47-49.
- WEINSTEIN CAYUELA, José et ál. (2005). *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- WEISBERG, Robert H. (1987). *Creatividad. El genio y otros mitos*. Barcelona: Labor.
- WERT, José Ignacio (2009). *Los medios en España: materiales para un debate*. [s.l.]: Fundación Ciudadanía y Valores.
- WILLIAMS, Raymond (1976). *Communications*. Harmondsworth: Penguin.
- WILLIAMS, Ruth L. y COTHREL, Joseph P. (1997). «Building Tomorrow's Leaders Today». En: *Strategy and Leadership*, 26, septiembre-octubre, pp. 17-23.
- WILLIAMSON, John (1990). *What Washington Means by Policy Reform?* Washington, D. C.: Institute for International Economics.
- WINCKLER, Martin (2002). *Les miroirs de la vie*. Paris: Le Passage.
- WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E. y GRIFFIN, Ricky W. (1993). «Toward a Theory of Organizational Creativity». En: *Academy of Management Review*, 18, pp. 293-321.
- WREN, Daniel A. (2008). *Historia de la gestión*. Barcelona: Ediciones del Belloch.
- YÚDICE, George (2009). *Culturas emergentes en el mundo hispano de Estados Unidos*. [s.l.]: Fundación Alternativas. Documento de trabajo 01/2009.
- ZALLO, Ramón (1988). *Economía de la comunicación y de la cultura*. Madrid: Akal.

(1992). *El mercado de la cultura*. Donostia: Gakoa.

(2010). «La política de Comunicación Audiovisual del gobierno socialista (2004-2009): un giro neoliberal». En: *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 65, pp. 14-29. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. En: http://www.revistalatinacs.org/10/art/880_UPV/02_Zallo.html DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-880-014-029. [Consulta: 3 de septiembre de 2010].

17. Publicaciones periódicas

ABC (25-VI-2009). «Vocento sella un acuerdo con Viacom para reforzar su presencia en el mercado audiovisual».

(2-II-2010). «La televisión M6 vende su 5,1% de Canal+ France por 384,2 millones de euros».

(1-XI-2010). «Los zombies de 'The Walking Dead' baten récords de audiencia en su estreno».

(10-I-2011). «José Luis Moreno, imputado por un presunto soborno de 250.000 euros a Jaime Matas».

(25-I-2011). «EE.UU. y A. Latina son 'vía natural de crecimiento' para el audiovisual español».

(27-VII-2011). «El guionista y productor ejecutivo de 'The Walking Dead' abandona la serie».

(5-VIII-2011). «La crisis llega a las series de lujo».

CINCO DÍAS (23-III-2004). «Canal Plus y TPS libran la guerra del fútbol en Francia».

(19-VI-2007). «Vértice, la filial audiovisual de Avanzit, aprueba su salida a Bolsa».

(21-I-2008). «3i adquiere el 40% de la productora Boomerang TV por 36,4 millones».

(29-XI-2009). «Prisa vende a Telefónica el 21% de Digital+ por 470 millones».

EL CONFIDENCIAL (11-VII-2010). «Mediapro y Unidad Editorial refuerzan su alianza 'contra natura' con Marca TV».

EL ECONOMISTA (20-VII-2010). «Neox y Nova, los canales digitales de Antena 3, baten juntos un nuevo récord de audiencia».

EL MUNDO (19-IV-2007). «Juan Abelló entra en el accionariado de Imagina con un 20%».

(13-VI-2007). «El último episodio de 'Los Soprano' registró 11,9 millones de telespectadores».

(7-II-2008). «Unidad Editorial pasa a controlar el total de las acciones de Veo TV».

(6-V-2009). «La publicidad sube fuertemente en la TDT y se desploma en las analógicas».

(14-VII-2009). «Los estadounidenses verán 'Amar en tiempos revueltos' en versión original».

(7-IV-2010). «Nace Vértice Sales para potenciar el sector audiovisual de Castilla y León».

(1-VII-2010). «La Justicia europea aprueba la ayuda de 150 millones a la TV francesa».

(2-IX-2010). «Veo7 estrena nueva imagen corporativa».

(4-X-2010). «Antena 3 se convierte en la cadena que estrenará el cine de Disney en España».

- (27-VII-2011). «El guionista y productor ejecutivo de 'The Walking Dead' abandona la serie».
- (5-VIII-2011). «Tiempos de crisis en la cadena de la serie 'Mad Men'».
- EL NORTE DE CASTILLA (26-VIII-2011). «Ana Pastor, 'Atrapa un millón', 'Crematorio' y 'La que se avecina', entre los premiados del FesTVAl de Vitoria».
- EL PAIS (14-I-2002). «La marca de Globo Media».
- (24-II-2008). «Hacienda investiga a José Luis Moreno y le obliga a cambiar de domicilio fiscal».
- (11-VIII-2008). «La ficción viaja al extranjero».
- (14-VIII-2010). «Teleseries de autor».
- (25-XI-2010). «*La telenovela portuguesa se consagra en los Emmy*».
- (22-XII-2010). «Serie propia seis años después».
- (13-II-2011). «La TDT activa la producción 'low cost'».
- (28-III-2011). «Archivado el supuesto 'soborno' de José Luis Moreno a Jaume Matas».
- EXPANSIÓN (18-XII-2009). «Telecinco compra Cuatro y el 22% de Digital+ a Prisa».
- (15-IV-2010). «El canal AXN sube a la nueva plataforma de TDT de pago».
- FINANCIAL TIMES (15-VI-2010). «News Corp Investors Back BSkyB Bid».
- LA RAZÓN (2-VII-2010). «Neox y Nova a récord por mes».
- (1-X-2010). «El Grupo Antena 3 consigue en septiembre su mejor resultado anual».
- LE FIGARO (15-IX-2008). «Noos condamné pour publicité mensongère».
- LE MONDE INFORMATIQUE (29-VII-2008). «Les abonnés à Numericable pétitionnent contre la hausse de l'abonnement».
- PÚBLICO (12-II-2008). «Walt Disney tomará un 20% de NET TV, participada por Vocento, por 27 millones».
- (29-I-2009). «¿'Acusados' por 'Daños y perjuicios'?».
- THE GUARDIAN (2-IV-2010). «RDF Media Sold to Zodiak Entertainment».
- THE HOLLYWOOD REPORTER (14-X-2010). «Starz to Double Original Show Output».
- (24-III-2011). «Starz to Introduce 90-Day Netflix Delay for Original Series».
- (1-VIII-2011). «'Breaking Bad' at Impasse as AMC's Growing Pains Emerge (Analysis)».
- (8-VIII-2011). «Starz Partners with BBC on Original Series».
- (12-VIII-2011). «'Walking Dead': AMC Execs Fly to Set, Fired Showrunner Frank Darabont Shops New Series (Exclusive)».
- THE NEW YORK TIMES (18-III-2009). «Starz Has High Hopes for Its Original Shows».

THE TELEGRAPH (2-IV-2009). «'The Wire': Arguably the Greatest Television Programme Ever Made».

VARIETY (19-VI-2010). «'Spartacus' Scores for Starz».

18. Recursos electrónicos

www.abbonamenti.rai.it
www.abcgionistas.com
www.academiav.com
www.agcom.it
www.alm.de
www.ard.de
www.audiovisualfromspain.com
www.banijay.com
www.barb.co.uk
www.bbc.co.uk
www.blogcmt.com
www.canalplus.fr
www.cineytele.com
www.comohacercine.com
www.csa.fr
www.destatis.de
www.dgtvi.it
www.elconfidencialdigital.com
www.e-mediainstitute.com
espaceclient.canalplus.canal-plus.com
www.fcc.gov
www.finanzas.com
www.formulatv.com
www.francetelevisions.fr
www.franciscogallego.tv (cap. 1).
www.globomedia.es
www.grupoantena3.com
www.imaginasales.tv
www.imf.org
www.impulsatdt.es

www.insee.fr

www.itv.com

www.kabeldeutschland.com

www.lasexta.com

www.mediaset.it

www.mundoplus.tv

www.numericable.fr

www.obs.coe.int

www.ofcom.co.uk

www.pluralent.com

www.prisa.com

www.producersguild.org

www.prosiebensat1.com

www.rai.it

www.shinegroup.tv

www.starz.com

www.tatsachen-ueber-deutschland.de/

www.telecincio.es

www.televisiondigital.es

www.tflfinance.fr

www.timesonline.co.uk

www.unitymedia.de

www.univision.net

www.variety.com

www.virginmedia.com

www.zdf.com

19. Entrevistas personales

ALOSETE, Susana (2010). Entrevista realizada el 16-IX-2010. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=339>.

DIEGO GONZÁLEZ, Patricia (2010b). Entrevista realizada el 9-IX-2010, en Pamplona. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=875>.

GARCÍA, Nico (2011). Entrevista realizada el 10-III-2011, en Madrid. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=893>.

GARCÍA MATILLA, Eduardo (2011). Entrevista realizada el 16-III-2011, en Madrid.

GUERRERO, Enrique (2010b) Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=722>.

HORMIGOS, Óscar (2011). Entrevista realizada el 11-IV-2011, en Madrid. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=991>.

JACOSTE QUESADA, José G. (2011). Entrevista realizada el 11-IV-2011, en Madrid. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=1023>.

LABRADA MARTÍN, Fernando (2011). Entrevista realizada el 6-IV-2011, en Madrid.

MARTÍN, Gonzalo (2010). Entrevista realizada el 4-IX-2010, en Madrid. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=682>.

MEDINA LAVERÓN, Mercedes (2010). Entrevista realizada el 9-XI-2010, en Pamplona. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=767>.

NAHARRO, Javier (2011). Entrevista realizada el 19-VII-2011, en Madrid: <http://franciscogallego.es/?p=1041>.

OLIVARES, Javier (2011). Entrevista realizada el 08-IV-2011. URL permanente: <http://franciscogallego.es/?p=915>.

VILLAGRASA SEBASTIÁN, José María (2011). Entrevista realizada en 2011, en Valencia.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

2012

